

Rico Schulze

Erarbeitung eines Konzepts für den Aufbau
eines Vertriebssystems im Facheinzelhandel
für hochwertige Gebrauchsgüter

- am Beispiel des Vertriebs von heimischen
Stickereierzeugnissen der Marke Plauener Spitze

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2009

Erstprüfer: Prof. Dr. PHD. R. Vielwerth
Zweitprüfer: Dipl.-Kfm. Steve Paschky

Bibliographische Beschreibung:

Schulze, Rico:

Erarbeitung eines Konzepts für den Aufbau eines Vertriebssystems im Facheinzelhandel für hochwertige Gebrauchsgüter - am Beispiel des Vertriebs von heimischen Stickereierzeugnissen. Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, 2009.

Referat:

Ziel der Diplomarbeit ist es, ein in der Praxis umsetzbares Vertriebssystem für hochwertige Gebrauchsgüter, genauer Heim- und Haustextilien, zu konzipieren. Die Textilwirtschaft befindet sich seit vielen Jahren in einem grundlegenden Strukturwandel. Neben dem allgemeinen Verständnis von der Vertriebspolitik, werden die Grundlagen für den Aufbau eines Vertriebssystems in dieser Arbeit umfassend dargestellt. Angesichts der schwierigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erfordert der textile Absatzmarkt maßgeschneiderte Vertriebs- und Handelssysteme, die zunehmend dem Prinzip der vertikalen Kooperation unterliegen. Beim Aufbau neuer Vertriebswege ist eine Reihe von Faktoren zu beachten. Speziell der Standort hat sich für den Geschäftserfolg beim Vertrieb über den textilen Einzelhandel als solcher erwiesen. Ausgehend von der Berücksichtigung wichtiger Determinanten, Konsumtrends und Marktentwicklungen in der Textilwirtschaft werden im Rahmen der Arbeit vertraglich geregelte, ganzheitliche Vertriebssysteme, die sich für einen Markeninhaber zum Aufbau eines flächendeckenden Vertriebsnetzes eignen, einem umfassenden Vergleich unterzogen. Neben dem Filial- und dem Vertragshändlersystem wird das Franchise-System als ein für dieses Vorhaben alternatives System des Handelsmanagements in die vergleichende Betrachtung einbezogen.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	X
A Einleitung.....	1
1 Rahmenbedingungen und Problemstellung.....	1
2 Zielstellung.....	5
3 Aufbau der Arbeit.....	6
B Vertriebspolitik.....	8
1 Grundlagen.....	8
1.1 Begriffsdefinitionen und -abgrenzung.....	8
1.2 Gegenstandsbereich, Bedeutung und Einordnung der Vertriebspolitik.....	10
1.3 Ziele und Aufgaben der Vertriebspolitik.....	12
1.3.1 Vertriebsziele.....	12
1.3.2 Vertriebsaufgaben.....	13
1.4 Vertriebsplanung.....	15
2 Die Vertriebsorganisation und ihre Organe.....	17
3 Der Aufbau eines Vertriebssystems.....	22
3.1 Grundformen.....	25
3.2 Vertriebswegewahl.....	26
3.3 Wahl der Verkaufsform.....	28
4 Zusammenfassung.....	32
C Grundlagen und Rahmenbedingungen für den Vertrieb hochwertiger Stickereizeugnisse.....	33
1 Die Textilwirtschaft in Deutschland.....	33
1.1 Die textile Wertschöpfungskette als Ausgangspunkt.....	33
1.2 Struktur der deutschen Textilwirtschaft.....	36
1.3 Wirtschaftliche Situation und Entwicklung.....	38
1.4 Die Branche der Heim- und Haustextilien, insb. Stickerei.....	40
1.4.1 Wirtschaftliche Situation und Entwicklung.....	42
1.4.2 Der Facheinzelhandel als textiler Absatzpartner.....	44
1.5 Konsumtrends und neuere Marktentwicklungen.....	49
2 Der Standort als Erfolgsfaktor im textilen Einzelhandel.....	52
2.1 Grundlagen.....	52
2.2 Entscheidungsbereiche der Standortbestimmung.....	53
2.3 Bestimmungsfaktoren der Standortwahl im Einzelhandel.....	54

2.4	Standorttypen des stationären und wechselnd stationären Einzelhandels.....	58
3	Bedeutende Entwicklungsrichtungen zwischen Industrie und Handel in der Textilwirtschaft ...	61
3.1	Abhängigkeitsbeziehungen, Machtverlagerung und zunehmende Kooperation im Absatzkanal.....	61
3.2	Erlebnisorientierung.....	64
3.3	Trend zu vertikalen Systemen (Vertikalisierung)	65
4	Vertikale und horizontale Kooperation als Basis im Management der Textilwirtschaft.....	69
4.1	Vertikale und horizontale Kooperation.....	69
4.2	Das Vertriebssystem als Kooperationsfeld	71
5	Zusammenfassung	72
D	Differenzierung vertraglicher Systeme des Vertriebs in der Textilwirtschaft	74
1	Institutionelle Systembildung in der Textilwirtschaft	74
1.1	Abgrenzung der Begriffe Handels- und Vertriebssystem	74
1.2	Kriterien zur Systembildung.....	75
2	Unternehmensnetzwerke im Textileinzelhandel.....	77
2.1	Systematisierung von textilen Netzwerken.....	77
2.2	Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes	80
3	Institutionelle Erscheinungsformen des textilen Einzelhandels zur Vertriebsexpansion	81
3.1	Filialsysteme des Handels.....	83
3.2	Franchise-System.....	84
3.3	Vertragshändlersystem.....	85
4	Auswertung, Schlussfolgerungen und Zwischenfazit.....	86
4.1	Zusammenfassung	86
4.2	Bewertung der Vertriebssysteme – so grenzen sie sich ab	87
E	Das Franchise-System und seine Erfolgsfaktoren.....	91
1	Begriffliche Grundlagen	91
1.1	Begriffsabgrenzung und -definition.....	91
1.2	Herkunft und Entwicklung des Begriffs Franchising	92
1.3	Markenfranchise	93
2	Das System des Franchising	94
2.1	Grundprinzipien und Merkmale des Systems	94
2.2	Die Leistungen der Vertragspartner.....	96
2.2.1	Leistungen des Franchise-Gebers.....	96
2.2.2	Gegenleistungen des Franchise-Nehmers.....	98
2.3	Der Franchise-Vertrag	99
2.4	Aufbau und Umsetzung eines Franchise-Systems	101
2.5	Erfolgsfaktoren des Franchise-Systems	103
3	KA International - ein Fallbeispiel eines erfolgreichen Franchise-Konzeptes für hochwertige Gebrauchsgüter.....	107

3.1	Vorstellung des Unternehmens	107
3.2	Betrachtung des Franchise-Konzepts.....	107
4	Zusammenfassung	111
F	Von der Idee zum eigenen System – Empfehlungen für den Aufbau eines Einzelhandels-Franchise-Systems für hochwertige Heim- und Haustextilien.....	113
1	Geschäftsidee und Konzept	113
1.1	Die Idee.....	113
1.2	Das Konzept.....	114
1.2.1	Systemleistungen	115
1.2.2	Strukturen und Arbeitsabläufe.....	117
2	Franchise-Eignungsanalyse	120
3	Umfeld- und Marktanalyse.....	122
3.1	Marktanalyse.....	122
3.2	Zielgruppe.....	124
3.3	Konkurrenzanalyse	125
4	Marketingkonzeption.....	127
4.1	Zielsystem.....	127
4.2	Marketingstrategien	130
4.3	Marketing-Mix.....	131
4.3.1	Produktpolitik.....	131
4.3.2	Kontrahierungspolitik.....	133
4.3.3	Kommunikationspolitik.....	135
4.3.4	Distributionspolitik.....	138
4.3.5	Standortpolitik	141
5	Finanzplanung	143
5.1	Finanzbedarf	143
5.2	Einnahmen durch Gebühren	144
6	Systemerprobung und Referenzgeschäft	146
6.1	Pilotbetrieb.....	146
6.2	Vorstellung des Referenzgeschäfts	147
6.3	Handbuch	149
7	Anforderungen an Franchise-Partner.....	150
7.1	Franchise-Nehmer-Profil	150
7.2	Gewinnung der Franchise-Nehmer	152
7.3	Vom Erstkontakt bis zum Vertragsabschluss	153
8	Vertragliche Gestaltung (Franchise-Vertrag)	155
9	Kooperationstest.....	155
10	Zusammenfassung	155
G	Schlussbetrachtung	158

Anhang 1	Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008)	XII
Anhang 2	Kooperationsmitglieder	XIII
Anhang 3	Angebot für ein Warenwirtschaftssystem inklusive Kassensystem	XV
Anhang 4	Analyse relevanter Standorte	XVII
Anhang 5	Kostenkalkulation für den Franchise-System-Aufbau.....	LX
Anhang 6	Beispielhafte Gliederung des Systemhandbuchs.....	LXI
Anhang 7	Anforderungsprofil für einen Franchise-Nehmer	LXV
Anhang 8	Checkliste zur vorvertraglichen Aufklärung	LXVI
Literaturverzeichnis.....		LXVIII
Eidesstattliche Erklärung		LXXVI

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	-	Abbildung
bspw.	-	beispielsweise
B-to-B	-	Business-to-Business
bzgl.	-	bezüglich
bzw.	-	beziehungsweise
CI	-	Corporate Identity
d.h.	-	dass heißt
DL	-	Dienstleistung/en
EH	-	Einzelhandel
EHG	-	Einzelhandelsgeschäft
etc.	-	et cetera
evtl.	-	eventuell
FEH	-	Facheinzelhandel/s
FG	-	Franchise-Geber
FN	-	Franchise-Nehmer
GG	-	Gebrauchsgut/Gebrauchsgüter
ggf.	-	gegebenenfalls
Hbj.	-	Halbjahr
i.e.S.	-	im engeren Sinne
insb.	-	insbesondere
KMU	-	Klein- und Mittelunternehmen
mögl.	-	möglicherweise
o.ä.	-	oder ähnliches
sog.	-	so genannte/r
Tab.	-	Tabelle
u.a.	-	unter anderem
u.U.	-	unter Umständen
UN	-	Unternehmen/s
v.a.	-	vor allem
VKB	-	Verkaufsgebiet
VKF	-	Verkaufsfläche
VMS	-	Vertikale/s Marketing-System/e
VS	-	Vertriebssystem/s
z.B.	-	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Teilbereiche der Distribution	9
Abb. 2: Vertriebsplanungsprozess.....	15
Abb. 3: Vertriebspolitische Organe.....	19
Abb. 4: Struktur des Marktes für Textilien und Bekleidung	35
Abb. 5: Typologisierung von Leistungen eines Unternehmens	41
Abb. 6: Marktvolumina Heim- und Haustextilien (ohne Möbelstoffe).....	43
Abb. 7: Phasen der Standortwahl	55
Abb. 8: Entwicklung der Zahl der Shopping-Center in Deutschland.....	60
Abb. 9: Lage der entstandenen Shopping-Center.....	60
Abb. 10: Hersteller und Handel als Anbieter und Nachfrager	61
Abb. 11: Dimensionen vertraglicher Vertriebssysteme	76
Abb. 12: Formen textiler Netzwerke.....	78
Abb. 13: Handelssysteme zwischen Markt und Hierarchie	81
Abb. 14: Prinzip des Franchisings.....	96
Abb. 15: Systemleistungen des Franchise-Gebers	98
Abb. 16: Branchenverteilung	104
Abb. 17: Auszug aus dem Sortiment von KA-International	107
Abb. 18: MINI KA.....	109
Abb. 19: Vertriebssystem `Plauener Spitze modern`	115
Abb. 20: Systemstruktur und Organisation.....	117
Abb. 21: Logo Plauener Spitze modern	137
Abb. 22: WAWI 6.0 Kassensystem	140
Abb. 23: Ladengestaltung innen.....	148
Abb. 24: Außenbereich Laden bisher.....	149
Abb. 25: Makrostandort Leipzig	XXIII
Abb. 26: Mikrostandort Leipzig-Zentrum/Hainstraße	XXIV
Abb. 27: Einwohnerentwicklung in Leipzig seit 1990.....	XXVI
Abb. 28: Bevölkerungsprognose Stadt Leipzig.....	XXVI

Abb. 29: Natürliche Bevölkerungsentwicklung in Leipzig	XXVII
Abb. 30: Wanderungen in Leipzig	XXVIII
Abb. 31: Entwicklung der SVP-Beschäftigtenzahl in Leipzig	XXVIII
Abb. 32: Zentrenplan Stadt Leipzig	XXX
Abb. 33: Verkaufsflächenentwicklung Einzelhandel in Leipzig	XXXI
Abb. 34: Entwicklung der Verkaufsflächen nach Zentrenkategorien	XXXII
Abb. 35: Leipziger Einzelhandelsbestand 1999-2007	XXXIII
Abb. 36: Mietpreiswachstum in Leipzig	XXXIV
Abb. 37: Monatliche Nettomietpreise in Leipzig	XXXV
Abb. 38: Versorgungsraum Mitte	XXXVIII
Abb. 39: Verkaufsflächenentwicklung	XXXIX
Abb. 40: Mikrostandort Leipzig-Hainstraße	XLI
Abb. 41: Branchenstruktur Leipzig-Zentrum	XLII
Abb. 42: Branchenstruktur Leipzig-Hainstraße	XLII
Abb. 43: Heimtextilgeschäft in der Hainstraße	XLIII
Abb. 44: Mikrostandort Dresden Innere Altstadt-Neumarkt/Frauenkirche	XLVIII
Abb. 45: Bevölkerungsentwicklung der Stadt Dresden	XLIX
Abb. 46: Anzahl der Haushalte und Personen je Haushalt in Dresden (1994-2004)	L
Abb. 47: Natürliche Bevölkerungsentwicklung in Dresden	LI
Abb. 48: Wanderungen in Dresden	LI
Abb. 49: Entwicklung der SVP-Beschäftigtenzahl	LII
Abb. 50: Verkaufsflächenentwicklung des Dresdner Einzelhandels	LIV
Abb. 51: Entwicklung der Ladenmietpreise in Dresden	LVI
Abb. 52: Standort `An der Frauenkirche` in Dresden	LVI
Abb. 53: Tourismusorientierte Einzelhändler an der Frauenkirche in Dresden	LVII

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Die klassischen Marketinginstrumente	11
Tab. 2: Aufgaben zur Kundengewinnung	14
Tab. 3: Kategorien von Absatzhelfern	21
Tab. 4: Checkliste Bedürfnisanalyse der Kunden	23
Tab. 5: Vertragsformen zwischen Industrie und Handel.....	25
Tab. 6: Vertriebswegewahl	28
Tab. 7: Formen des persönlichen Verkaufs.....	30
Tab. 8: Kategorisierung KMU laut EU	36
Tab. 9: Struktur der Textil- und Bekleidungsindustrie nach Beschäftigungsgrößenklassen (September 2007).....	36
Tab. 10: Betriebe und Beschäftigte - unterteilt in Teilbereiche der Textil- und Bekleidungsindustrie (2005)	37
Tab. 11: Unternehmen und Beschäftigte (1980-2007).....	38
Tab. 12: Produktionsentwicklung	39
Tab. 13: Umsatzentwicklung der Textil- und Bekleidungsindustrie (1980-2008).....	39
Tab. 14: Umsätze der Textilindustrie (2005)	40
Tab. 15: Produktionsentwicklung nach Zeigen der Textilindustrie	42
Tab. 16: Betriebstypen des Einzelhandels und ihre Eignung für den Vertrieb langlebiger, hochwertiger Gebrauchsgüter	46
Tab. 17: Umsatzentwicklungen im stationären Textileinzelhandel	48
Tab. 18: Anzahl Fachgeschäfte für Heim- und Haustextilien (2002-2007)	49
Tab. 19: Standort-Basistypen im Ladeneinzelhandel.....	54
Tab. 20: Klassifizierung von Standorttypen.....	54
Tab. 21: Katalog der Standortfaktoren	56
Tab. 22: Vertikale und horizontale Kooperationstypen	79
Tab. 23: Merkmale eines Franchise-Systems.....	95
Tab. 24: Entwicklung der deutschen Franchise-Wirtschaft	103
Tab. 25: Leistungsangebot von KA International	111
Tab. 26: Umsatzentwicklung von Bekleidung und Textilien.....	122

Tab. 27: Altersstruktur der bisherigen FG-Umsätze	125
Tab. 28: Bevölkerungsentwicklung und Zusammensetzung der Stadt Leipzig	XXV
Tab. 29: Kennzahlen für Leipzig.....	XXXVI
Tab. 30: Toplagen in Leipzig	XL
Tab. 31: Entwicklung des Tourismus in Dresden	XLVII
Tab. 32: Bevölkerungsstruktur der Stadt Dresden (2008).....	L
Tab. 33: Entwicklung der Arbeitslosigkeit in Dresden	LII
Tab. 34: Verkaufsfläche des Dresdner Einzelhandels nach Bedarf (2006)	LIV

A Einleitung

1 Rahmenbedingungen und Problemstellung

Der Unternehmensauftritt textiler Anbieter am Markt und die Struktur der betrieblichen Absatzorganisation sind für den Vertrieb textiler Erzeugnisse wichtige Teilfunktionen, um den veränderten Marktbedingungen und gestiegenen Anforderungen im Einzelhandel gerecht zu werden. Das Vertriebskonzept für hochwertige Produkte des langfristigen Bedarfs erfordert nachhaltig ausgerichtete und anpassungsfähige Strukturen über die gesamte Wertschöpfungskette. Dazu bedarf es dynamischer und logisch durchdachter Geschäftsmodelle. Die Spitzen- und Stickereiwirtschaft hat seit Jahren mit wirtschaftlichen Einbußen zu kämpfen. Der deutsche Textileinzelhandel verzeichnet seit mehr als einem Jahrzehnt konstant sinkende Umsätze.¹ Die Auswirkungen der rückläufigen Tendenzen, die sich durch alle Wertschöpfungsebenen der Textilwirtschaft erstrecken, können nur durch wirksame und nachhaltige Maßnahmen in Grenzen gehalten werden. Umso schwieriger erscheint die Aufgabe, bei derart schwierigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Grundlagen traditionsreiche Produkte aus dem **Premiumsegment** auf dem Markt zu positionieren oder mit ihnen gar neue Märkte zu betreten.

Premiumgüter sind Markenprodukte für qualitativ, preislich und imagemäßig höher positionierte Segmente.² Starke Marken sind auch in der Textilwirtschaft der Garant für Kundenbindung und nachhaltigen Erfolg. Die Bedeutung starker Textilmarken nimmt weiter zu. Allerdings müssen auch **Premiummarken**³ den veränderten Marktbedingungen trotzen. Hersteller und Handel müssen sich heutzutage mit einem enormen horizontalen Wettbewerbsdruck auseinandersetzen. Wenige Differenzierungsmöglichkeiten von der Konkurrenz angesichts mangelnder Produktunterschiede und Innovationspotenziale bestimmen die Situation sowohl in der Konsum- als auch in der Investitionsgüterindustrie.⁴ Das Verhalten der Endkonsumenten hat sich sichtlich verändert. Werte und Wahrnehmungen haben sich aus Kundensicht gewandelt und zu einer generell sinkenden Markenloyalität geführt, mit denen Markenhersteller und -handel zu kämpfen haben. Ob in der Automobilindustrie oder in der Textilwirtschaft - in vielen Branchen ist hybrides Käuferverhalten allgegenwärtig.⁵ Dieses ist durch eine sinkende Markenloyalität gekennzeichnet. Die Käufer binden sich immer weniger an bestimmte Marken oder Geschäfte und der Anteil der reinen Preiskäufer wächst.⁶ Speziell für **Klein- und Mittelunternehmen (KMU)** haben sich die Marktbedingungen erschwert. Angesichts begrenzter Ressourcen und den aus ihrer geringeren Unternehmensgröße resultierenden Nachteilen wie dem geringeren Ab-

¹ Vgl. Zentes/Morschett/Krebs (2008), S. 167

² Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 392

³ Premiummarken sind klassische Herstellermarken, die das Gegenstück zu No-Name-Produkten darstellen und entsprechend erstrangig positioniert werden. Vgl. hierzu Winkelmann, P. (2008), S. 392

⁴ Vgl. Gierl/Helm/Puhlmann, 2000, S. 234

⁵ Vgl. Esch/Wicke/Rempel, 2005, S. 25

⁶ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 6

satzvolumen gegenüber Großunternehmen befinden sie sich zunehmend in einer schwächeren Marktposition.⁷

Mit den Stickereierzeugnissen der Premiummarke „**Plauener Spitze**“ stehen im Rahmen dieser Arbeit **Heim- und Haustextilien** im Mittelpunkt der Betrachtung. Zu den Heimtextilien zählen i.A. u.a. Möbel-, Deko-, Gardinen- und Deckenstoffe, während zu den Haustextilien z.B. Haus-, Bett- und Tischwäschestoffe sowie Frottiergewebe, Inletts und Markisenstoffe gehören. „Plauener Spitze“ ist eine **Kollektiv- und Herkunftsmarke** in der Branche der Stickerei- und Spitzenindustrie, die in Deutschland einen hohen Bekanntheitsgrad genießt. Plauener Spitze ist heute vielfach ein Begriff für exklusive Raumtextilien, exquisite Mode und edle Accessoires der Textilbranche. Die Premiummarke hat sich zum Garant für höchste Qualität aller regionalen Stickereierzeugnisse der Mitglieder des "Branchenverbandes Plauener Spitzen und Stickereien e.V." entwickelt, daher ist der Name „Plauener Spitze“ auch weltweit geschützt.⁸ Heim- und Haustextilien sind **hochwertige Gebrauchsgüter** (GG) mit langlebigen Charakter.⁹ Angesichts ihrer mehrmaligen Nutzungsmöglichkeit und hohen Produktqualität sowie der Stellung im höheren Preissegment werden diese zu den Konsumgütern gehörenden hochwertigen Produkte selektiv bzw. exklusiv i.d.R. unter Einschaltung des Einzelhandels an die Endverbraucher vertrieben. Ihre Eigenschaften einschließlich des Bedarfs intensiver Beratungs- und Serviceleistungen erfordern den Vertrieb v.a. über den **textilen Facheinzelhandel** (FEH).¹⁰ Allerdings befindet sich der Markt für Heim- und Haustextilien wie viele Märkte anderer Branchen auch in einer schwierigen Situation. Die aktuelle Wirtschaftslage ist die Ursache für geringere Nachfrage und verhaltene bis rückläufige Konsumkraft der Deutschen, die sich auch auf die Branche der Heim- und Haustextilien auswirkt.

Eine Möglichkeit im Vertrieb von hochwertigen Heim- und Haustextilien den erschwerten Marktbedingungen entgegenzuwirken und neue Märkte zu erschließen, bietet die **emotionale Positionierung** der Produkte. Auf Basis einer emotionalen, erlebnisorientierten und zugleich informativen Kundenansprache kann die Besonderheit der regionalen (heimischen) traditionsreichen, hochwertigen Produkte herausgestellt werden. Die **Erlebnisorientierung** in der Darstellung der Produkte garantiert eine Abgrenzung von der Konkurrenz.¹¹ Emotionen werden auf kommunikationspolitischer Ebene vermittelt. Die Wahl der Institutionen, die als Handelspartner in die Distribution der Produktmarke integriert werden, ist ein bedeutungsvoller Entscheidungsprozess. Die eingeschalteten Absatzorgane sind jene Elemente des Vertriebssystems, welche die Vermittlung der Emotionen und Erlebnisse sowie absatzpolitisch bedeutende Maßnahmen wie die Verkaufsstättengestaltung, die Verkaufsgesprächsführung

⁷ Vgl. Pichler/Pleitner/Schmidt (2000), S. 22 f.; Bussiek, J. (1996), S. 19 f.

⁸ Vgl. <http://www.plauener-spitze.com/plauener-spitze.asp> (23.05.2009)

⁹ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 43

¹⁰ Vgl. Bruhn/Homburg (2004), S. 270; Kotler/Bliemel (2006), S. 719

¹¹ Vgl. Weinberg, P. (1992), S. 3

inkl. fachgerechter Service- und Beratungsleistungen, die zu den grundlegenden Handelsaufgaben gehören, wahrnehmen.

Die vorliegende Arbeit basiert auf einem Projekt einer **KMU-Kooperation** zum Aufbau eines gemeinsamen, neuen Vertriebssystems für traditionelle Produkte der Plauener Spitze. Zielsetzung einer Kooperation ist die Stärkung von Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der kooperierenden UN.¹² Für hochwertige GG einer regionalen Marke ist es wichtig, diese über ein ganzheitliches, starkes **Handels- und Vertriebssystem** in den Verfügungsbereich der Endkäufer zu übermitteln. Die Wahl geeigneter Vertriebsformen und Vertriebspartner, die als unternehmensexterne **Vertriebsorgane** in den **Absatzkanal** eingeschaltet werden können, stellt eine grundlegende Entscheidung für ein UN dar.¹³ Handels- und Vertriebssysteme sind Organisationsgebilde, die sich durch eine **dauerhafte Koalition** von Herstellern und den in die Distribution einer bestimmten Produktmarke eingeschalteten Absatzorganen auszeichnen. Sie umfassen die Gesamtheit aller Vertriebskanäle, über die der Absatz der Produkte realisiert wird. Die Vertriebsbeziehungen werden i.d.R. über einen langen Zeitraum aufgebaut und gefestigt. Bei einer längerfristig orientierten, vertraglichen Zusammenarbeit der Distributionspartner spricht man auch von einem **vertraglichen Vertriebsbindungssystem**¹⁴, in dem die Organisation des Vertriebs geregelt wird. In solchen Organisationsgebilden reichen die Verträge entsprechend der Art der Produkte von Einzelbindungen bis hin zu Bindungssystemen.¹⁵

Die Distribution von Heim- und Haustextilien hochwertiger Art ist dem allgemein zwischen den Distributionspartnern in Absatzkanälen anzutreffenden **Konfliktpotential** ausgesetzt. Absatzkanäle stellen **Verhaltenssysteme** dar, in denen tief greifende **Abhängigkeitsbeziehungen** zwischen Herstellern, Händlern und sonstigen in das System eingeschalteten Organen bestehen. Durch das Prinzip des vertikalen Marketings werden die Aktivitäten der einzelnen Organe koordiniert, mit dem Ziel unter dem Aspekt der **Kooperation** einen reibungslosen Ablauf sämtlicher Maßnahmen und Prozesse herbeizuführen. Allerdings sind einzelne Absatzkanäle i.d.R. nur bedingt konfliktfrei. Mit einem gezielten **Konfliktmanagement** können die entstandenen **Kooperationsbarrieren** zwischen den Systempartnern beseitigt werden. Die Kooperation ist die Voraussetzung für den Aufbau von Handels- und Vertriebsbeziehungen, die langfristig zur Etablierung eines flächendeckenden Vertriebsnetzes der Marke führen. In der Textilwirtschaft prägen **horizontale** und zunehmend **vertikale Kooperationsformen** die Hersteller- und Handelslandschaft. Es zeichnet sich der Trend zu vertikalen **Supply-Chain-Systemen** ab, in denen die UN verstärkt auf vor- und/oder nachgelagerte Wirtschaftsstufen Einfluss

¹² Vgl. Birk/Deuschle/Fink/Geller/Horn/Lutz/Weber (2006), S. 234

¹³ Vgl. Posselt, T. (2001), S. 3

¹⁴ Vgl. Posselt, T. (2001), S. 3

¹⁵ Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 327

nehmen, wobei horizontale und vertikale Strategien zunehmend verschwimmen und die Systeme dadurch ihre Leistungsfähigkeit nachhaltig verbessern.¹⁶

Der Aufbau eines flächendeckenden Vertriebs ist ein umfangreicher, nicht unkomplizierter Prozess, der von zahlreichen aktuellen Trends in der Textilwirtschaft beeinflusst wird. Eine Möglichkeit hierzu bietet die Gründung fachgerechter **Einzelhandelsgeschäfte** (EHG) und deren Organisation als Verbund (Ladenkette). Mit der Gründung fachgerechter EHG eng verbunden sind die **standortpolitischen Entscheidungen**. Die Standortpolitik ist Teil der Absatzpolitik¹⁷, welcher Erfolgsgarant im Wettbewerb sein kann. Standortentscheidungen haben langfristigen Charakter und sind von hohen wirtschaftlichen Risiken geprägt. Sie müssen umfangreich geplant werden. Gefragt sind Standortstrategien, welche das bei der Wahl von Verkaufsstätten stets vorhandene Risiko des Scheiterns von Beginn an reduzieren. Für die anvisierten EHG bildet der Standort denjenigen geographischen Ort, an dem die von den Herstellern produzierten und vom Einzelhändler bezogenen Produkte der Marke „Plauener Spitze“ durch den Einzelhändler unter Wahrnehmung sämtlicher, verkaufsfördernder Handelsaufgaben innerhalb der Verkaufsstätte oder über Absatzwege (z.B. Onlinevertrieb, oder mobiler Verkauf) in den Verfügungsbereich der Endkonsumenten gelangen.¹⁸ **Tourismusorientierter und innenstadtnaher Handel** sowie die im Einzelhandel (EH) stetig an Bedeutung gewinnenden **Shopping-Center** bilden vielversprechende Potentiale für den Absatz hochwertiger Gebrauchsgüter. Aufgrund hoher Passantenfrequenzen bieten derartige Zielgebiete günstige Voraussetzungen für kaufkraftstarke Standorte.

Als Erfolgsfaktoren für den textilen Handel haben sich vor dem Hintergrund zunehmender Verschmelzung der Wertschöpfungsstufen neben der internen Organisation der betrieblichen Arbeitsabläufe die Zusammenarbeit mit UN anderer Wirtschaftsstufen der textilen Wertschöpfungskette sowie horizontale Kooperationsstrategien herausgestellt (Netzwerkmanagement). Als erfolgreich agierende Vertriebs- und Handelssysteme erweisen sich in vielen Branchen das **Filialsystem**, das **Vertrags-händlersystem** sowie das **Franchise-System**. Diese organisierten Handelssysteme werden zunehmend vom vertikalen Marketing bestimmt.

¹⁶ Vgl. Zentes/Morschett/Krebs (2008), S. 167

¹⁷ Vgl. Zentes/Swoboda (2001), S. 505

¹⁸ Vgl. BBE RETAIL EXPERTS, Wissensportal für den deutschen Handel,
<http://www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Standort/index.php> (20.05.2009)

2 Zielstellung

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einen theoretischen Bezugsrahmen für den Vertrieb der hochwertigen Stickereierzeugnisse der Marke „Plauener Spitze“ zu erarbeiten, aufbauend darauf ein in der Praxis gängiges, ganzheitliches VS zu erarbeiten und das für den Vertrieb hochwertiger GG erarbeitete Theoriewissen gezielt praxisrelevant zu nutzen bzw. die damit verbundenen Erkenntnisse absatzfördernd sowie gewinnbringend anzuwenden. Die Zielsetzung der Arbeit wird in eine theoretische, methodische und praktische Zielstellung differenziert.

Die **theoretische Zielstellung** besteht darin, die theoretischen Grundlagen für den Vertrieb langlebiger, hochwertiger GG herauszustellen. Hierbei gilt, notwendiges wissenschaftliches Grundlagenwissen zusammenzutragen, zu erörtern und die für den angestrebten Aufbau neuer Vertriebsformen und -wege der KMU-Kooperation notwendige Basis zu schaffen. Zunächst erfordert die Untersuchungsproblematik eine klare Abgrenzung des Begriffs „Vertrieb“ im Wirrwarr aller wissenschaftlich definierten Begriffe der Absatzpolitik. Ausgehend von der eindeutigen Einordnung in die Unternehmenspolitik besteht innerhalb der theoretischen Basisschaffung das Ziel, die Parameter für den grundlegenden Aufbau eines VS zu benennen und deren verschiedene Gestaltungsweisen herauszuarbeiten. Hierbei werde ich die verschiedenen Vertriebsformen und -wege darstellen. Sind diese Teilziele der Arbeit realisiert, werden diese den Ausgangspunkt für die Herausstellung der Vertriebsgrundlagen langlebiger, hochwertiger GG bilden. Hierbei soll speziell die für den Vertrieb der betrachteten GG bedeutende Definition der Standortfaktoren und -anforderungen vorgenommen werden. Standortentscheidungen müssen umfangreich geplant werden und sind - ähnlich wie der gesamte Vertriebssystemaufbau von einem langfristigen Charakter mit hohen wirtschaftlichen Risiken geprägt. Hierbei wird innerhalb dieser Arbeit das Ziel verfolgt, die für den Einzelhandel relevanten und bedeutsamen Standortfaktoren herauszuarbeiten. Ziel ist es, ein Vertriebskonzept für die KMU-Kooperation zu entwerfen, dass ein standortstarkes Stationärgeschäft inkludiert und den Vertrieb über weitere Vertriebskanäle verfolgt.

Die **methodische Zielstellung** dieser Arbeit besteht darin, zu erarbeiten, mit welcher Art Konzept der geschaffene theoretische Bezugsrahmen praxisrelevant genutzt werden kann, um hiervon ausgehend den Aufbau eines erfolgreichen Systems zur Marktdurchdringung zu realisieren. Im Rahmen der methodischen Zielstellung erfolgt eine aus dem Vergleich alternativer Vertriebssysteme des Einzelhandels resultierende Beleuchtung der Erfolgs- und Risikofaktoren, unter Beachtung aller bis dahin erarbeiteten Grundlagen des Vertriebs in der Textilwirtschaft. Dabei gilt es, sämtliche Rahmenbedingungen für ein umsetzbares Handels- und Vertriebsmodell herauszustellen. Dieses muss in der Lage sein, den Anforderungen im textilen EH gerecht zu werden. Ziel ist ein marktgerechtes und nachhaltig wirkendes Absatzsystem, das die Gründung spezieller EHG und deren Organisation als Verbund ermöglicht und das Ziel maximaler Absatzerfolge an kaufkraftstarken Standorten bzw. über alternative Absatzwege erreicht. Für die angestrebte Vertriebs- und Standortexpansion durch Filialer-

weiterungen soll ein Vertriebssystem aus der Vielzahl existierender Vertriebsmodelle selektiert werden, dass im Rahmen der praktischen Zielstellung umgesetzt werden kann. Hierbei ist das Ziel, alternative Vertriebskonzepte anhand plausibler Kriterien zu vergleichen, um als Ergebnis die Methodik zu kennen, mit der die primäre Zielstellung dieser Arbeit in der Praxis realisiert werden kann.

Die **praktische Zielstellung** besteht darin, den Aufbau des angestrebten Vertriebssystems mit der erarbeiteten Methodik in der Praxis zu verwirklichen. Der dabei angestrebte Aufbau neuer Vertriebsformen und -wege soll eine wirtschaftlich attraktivere Vermarktung des Sortiments der Plauener Spitzenprodukte garantieren. Sein langfristiges Ziel ist der Aufbau eines flächendeckenden Vertriebsnetzes, durch das die Premiumgüter auf bisher nicht erschlossenen Märkten etabliert werden. Im Mittelpunkt des Vertriebssystems soll die Marke Plauener Spitze stehen. Ziel ist der einheitliche Auftritt aller am System beteiligten Partnerläden des Einzelhandels. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass im praktischen Teil der Arbeit, dem Kapitel F, die Projektidee der KMU-Kooperation für den Vertrieb hochwertiger Stickereierzeugnisse der Produktmarke „Plauener Spitze“ realisiert werden soll. Primäres Ziel ist die Umsetzung eines ganzheitlichen Vertriebssystems, in dessen Zentrum die Handelsorganisation steht. Der praktische Anwendungsteil der Arbeit soll Empfehlungen für den Vertrieb hochwertiger Heimtextilien der Region bzw. für den Aufbau des dazu geeigneten Konzepts liefern. Auf dem Weg von der Idee zum System ist das Ziel der Arbeit, innerhalb der Vertriebskonzepterarbeitung eine umsetzbare Marketingkonzeption zu vereinen und den beteiligten KMU-Kooperations-Partnern ein schlüsselfertiges Konzept an die Hand zu geben, das in der Zukunft zu einer attraktiveren Vermarktung der traditionsreichen Produkte der Kollektiv- und Herkunftsmarke „Plauener Spitze“ führt und weiter vorantreibt.

3 Aufbau der Arbeit

Nach dem einführenden **Kapitel A**, welches Rahmenbedingungen, Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit aufzeigt, werden in **Kapitel B** die Grundlagen zur betrieblichen Vertriebspolitik vermittelt. Nach der in diesem Kapitel einführenden Definition und Abgrenzung sämtlicher distributionspolitischer Begriffe, folgt die Spezifizierung auf den Begriff der Vertriebspolitik hinsichtlich deren Gegenstandsbereich, Bedeutung und Einordnung in die Unternehmenspolitik. Anschließend erfolgt eine Aufstellung der vertriebspolitischen Ziele und Aufgaben, bevor der Prozess der Vertriebsplanung analysiert wird. Nach der Vorstellung vertriebspolitischer Organe erfolgt die Darstellung des Basiswissens über die Gestaltungsparameter zum Aufbau eines Vertriebssystems. Dieses Kapitel erarbeitet die allgemeine theoretische Arbeitsgrundlage für den Untersuchungsgegenstand.

In **Kapitel C** werden die Grundlagen und Rahmenbedingungen für den Vertrieb textiler Erzeugnisse herausgestellt. Hierbei erfolgt eine Spezifizierung des Untersuchungsgegenstandes. Ausgehend von der Einordnung textiler Erzeugnisse zur Gruppe hochwertiger langlebiger Gebrauchsgüter wird die Textilwirtschaft umfassend aufgearbeitet: von der Wertschöpfungskette über Strukturen und Trends

im gesamten Spannungsfeld zwischen Textilindustrie und -handel. Aktuelle Marktentwicklungen in der Textilwirtschaft, insb. im textilen Einzelhandel werden ebenso wie bedeutende Konsumtrends und Entwicklungen in der textilen Hersteller-Handel-Beziehung analysiert. Ausgehend von diesen Entwicklungen wird zunächst der Standort als zentraler Ansatzpunkt und Erfolgsfaktor im textilen Einzelhandel tiefer beleuchtet. Relevante Themenbereiche wie standortpolitische Faktoren und Anforderungen oder Standorttypen des Einzelhandels konkretisieren diese Erklärungsansätze. Anschließend werden die in der Textilwirtschaft und für die Vertriebs- bzw. Distributionssystemkonzeption bedeutenden Entwicklungsrichtungen der Vertikalisierung und Kooperation in die Darstellung der Rahmenbedingungen für den Vertrieb textiler Erzeugnisse aufgenommen, bevor ganz allgemein das Vertriebssystem hinsichtlich seiner Kooperationsfelder untersucht wird.

Im **Kapitel D** werden vertragliche Vertriebs- bzw. Handelssysteme des textilen Einzelhandels betrachtet. Zunächst wird ausgehend vom Prozess der Systembildung und seiner Kriterien eine Systematisierung von textilen Unternehmensnetzwerken vorgenommen. An dieser Stelle erfolgt aufgrund der Vielfalt existierender Systeme eine Eingrenzung der zu untersuchenden institutionellen Erscheinungsformen des textilen Einzelhandels, die zur Vertriebsexpansion und für Filial- bzw. Standorterweiterungen geeignet sind. Neben dem klassischen Filialsystem stehen im Mittelpunkt der vergleichenden Betrachtung die vertikal-kooperativen Absatzsysteme nach dem Vertragshändler- und dem Franchise-Prinzip. Das Ziel dieses Kapitels besteht in der Herausstellung sowohl der Erfolgs- als auch der Risikofaktoren der jeweiligen Systeme, um am Ende dieses Kapitels in einem Zwischenfazit das für den Vertrieb der hochwertigen Spitzen- und Stickereierzeugnisse der „Plauener Spitze“ in Frage kommende und umsetzbare Vertriebs- bzw. Handelssystem zu bestimmen.

Im **Kapitel E** wird das für den Vertrieb der in dieser Arbeit betrachteten hochwertigen GG denkbare Franchise-System umfassend dargestellt, dabei die Erfolgsfaktoren dieses Vertriebssystems anhand seiner komparativen Vorteile vertieft und durch ein Fallbeispiel eines erfolgreichen Franchise-Konzeptes für hochwertige Heim- und Haustextilien demonstriert.

Kapitel F setzt anschließend die bisher vorwiegend theoretisch erarbeiteten Ausführungen in die Praxis um, indem in diesem Kapitel ein für den Vertrieb der hochwertigen Stickereierzeugnisse der Plauener Spitze in der Praxis funktionierendes und Erfolg versprechendes Franchise-Einzelhandels-Vertriebskonzept Schritt für Schritt erarbeitet wird. Die einzelnen Kapitel stellen den sog. Leitfaden dar, nach dem der Praxispartner dieser Diplomarbeit beim Aufbau des Franchise-Systems vorgehen könnte.

Kapitel G fasst abschließend die Arbeit zusammen, nimmt eine kritische Würdigung der Ergebnisse vor und gibt Hinweise für den weiteren Forschungsbedarf.

B Vertriebspolitik

1 Grundlagen

1.1 Begriffsdefinitionen und -abgrenzung

Der Vertriebsprozess ist einer der Kernprozesse in einem Unternehmen, für den Handel ist er die Paradedisziplin schlechthin. Im Folgenden werden zunächst die Begriffe Vertrieb, Verkauf und Distribution klar voneinander abgegrenzt.

Als Oberbegriff fungiert die **Distributionspolitik**. Die Distribution dient der Übermittlung von materiellen und/oder immateriellen Absatzgütern, die notwendig ist, da deren Produktion und Konsumtion räumlich, zeitlich und institutionell zumeist auseinander fallen. Die Distributionspolitik umfasst alle Entscheidungen, die im Rahmen dieser Übermittlungsfunktion getroffen werden und an deren Ende der Kauf durch die Verbraucher steht.¹⁹ „*Sie umfasst die Regelung bzw. Festlegung aller betrieblichen Aktivitäten, die dazu beitragen, eine Leistung vom Ort ihrer Entstehung unter Überbrückung von Raum und Zeit an jene Stelle(n) heranzubringen, wo sie nach dem Wunsch von Anbieter und Nachfrager in den Verfügungsbereich des letzteren übergehen soll.*“²⁰ Innerhalb der Distribution werden zwei Teilbereiche unterschieden: der Prozess des Warenverkaufs (**akquisitorische Distribution**) und der Prozess der physischen Warenverteilung (**physische Distribution**).²¹ Die akquisitorische Distribution umfasst alle grundlegenden Entscheidungen, welche den Produktabsatz auf den Märkten betreffen.²² Man unterscheidet hierbei die **Vertriebspolitik** und die **Verkaufspolitik**. Die physische Distribution entspricht der gesamten **Marketing-Logistik**. Nach Winkelmann, der den Begriff Verkauf in doppelter Weise verwendet, entspricht die Vertriebspolitik dem Verkauf im weiteren Sinne und die Verkaufspolitik der tatsächlichen Verkaufsarbeit, dem Verkauf im engeren Sinne.²³ Die *Abb. 1* vertieft diese Einteilungen und zeigt die begriffliche Abgrenzung:

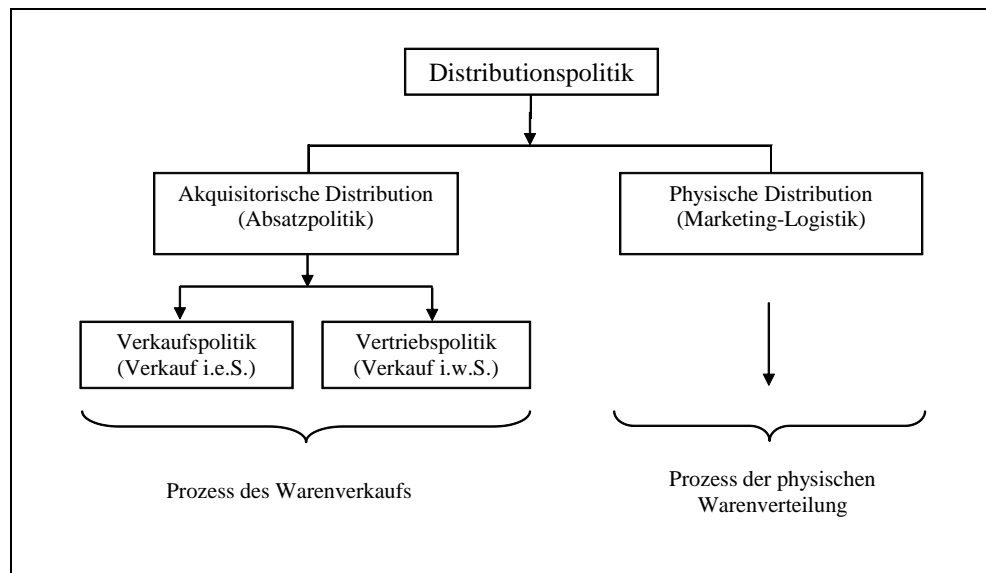
¹⁹ Vgl. Sander (2004), S. 647

²⁰ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 881

²¹ Vgl. Olbrich (2001), S. 179

²² Unter Absatz wird die entgeltliche Überlassung der vom Betrieb erstellten oder beschafften Güter an Abnehmer verstanden. Vgl. Zentes/Swoboda (2001), S. 4

²³ Vgl. Winkelmann (2008), S. 279

Abb. 1: Teilbereiche der Distribution²⁴

Gegenstand der Arbeit ist somit die gesamte Distributionspolitik. Diese umfasst einerseits die Bereiche der Vertriebs- und Verkaufspolitik, die innerhalb der akquisitorischen Distribution sämtliche absatzpolitischen Prozesse beschreiben, zusammen nachhaltig auf Kaufabschlüsse zielen und damit zu positiven Verkaufsergebnissen führen. Andererseits umfasst sie die physische Distribution, deren reibungsloser Prozess ebenfalls eine der Voraussetzungen für eine effiziente Gestaltung der betrieblichen Absatzpolitik darstellt. Ziel der akquisitorischen Distribution ist ein hoher Absatz der zur Verteilung bereitstehenden Waren und Güter. Da der Vertrieb generell eine Reihe von Aufgaben übernimmt, die auch in den Zuständigkeitsbereich des Verkaufs fallen, muss das Zusammenspiel von Vertriebs- und Verkaufsarbeit im UN besonders harmonisch sein. Als grundlegende unternehmerische Aufgabe verlangen beide Teilbereiche gut strukturierte und durchdachte Strategien. Während der Vertrieb die absatzpolitischen Vorgänge und Prozesse steuert, beschäftigt sich der Verkauf i.e.S. mit allen auf den direkten Verkaufsabschluss ausgerichteten Aktivitäten (Beratung, Kassieren, Präsentation der Ware etc.) am Verkaufsstandort, dem **Point of Sales (POS)** und die **Kundenbetreuung**.²⁵ Der Vertrieb stellt aus funktionaler Sicht die Summe derjenigen Maßnahmen innerhalb der Distribution dar, die ein Anbieter ergreift, um seine Leistungen den Nachfragern (Konsumenten) rechtskräftig zu verkaufen. Aus institutioneller Sicht ist er die organisatorische Einheit im UN, die sich aus internen Mitarbeitern und/oder ggf. auch aus unternehmensfremden Absatzorganen zusammensetzt und die Aufgaben des Vertriebs im funktionalen Sinne wahrnimmt.²⁶ Die Vertriebspolitik erarbeitet alle absatzfördernden Strategien, mithilfe derer ein Produkt den Weg vom Hersteller zum Endkunden findet. Insgesamt steht die akquisitorische Komponente der Distribution für die Anbahnung von Verkäufen.²⁷ Die physische

²⁴ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rumler (2002), S.296, Sander (2004), S.647, Winkelmann (2008), S. 279

²⁵ Vgl. Rumler (2002), S.296

²⁶ Vgl. Olbrich (2001), S. 179

²⁷ Vgl. Rumler (2002), S.296

Distribution befasst sich dagegen lediglich mit der Güterübertragung²⁸ und wird auf die logistische Abwicklung der Produktverteilung begrenzt.²⁹

1.2 Gegenstandsbereich, Bedeutung und Einordnung der Vertriebspolitik

Die Vertriebspolitik beschäftigt sich mit dem Absatz von Produkten und der Gestaltung aller damit verbundenen Unternehmensressourcen und Betriebsprozesse. Zum Gegenstandsbereich der Vertriebspolitik zählen sämtliche Maßnahmen zur Gewinnung von Aufträgen (Umsatzgenerierung) und zur Kundenpflege. Sie beschäftigt sich mit der Frage, wie der für den Absatz notwendige Kontakt zum Kunden hergestellt wird, wodurch die Auftragsgewinnung und folglich die Umsatzgenerierung sichergestellt werden. Sie beschäftigt sich außerdem mit der Organisation der Absatzwege (Vertriebskanal-, Absatzwegepolitik)³⁰, d.h. mit der Frage, wie der Weg der Produkte vom Hersteller zum Kunden gestaltet wird. Des Weiteren umfasst die Vertriebspolitik in vielen Märkten eine umfassende **Vertriebspartnerpolitik** (Gewinnung und Führung von Vertriebspartnern). Auch die Frage, wie die Auslieferung der Produkte und DL an die Kunden organisiert wird (Absatzlogistik, Marketinglogistik), spielt im Rahmen vertriebspolitischer Maßnahmen eine Rolle³¹, wobei dieser Teilbereich - wie im vorangehenden Abschnitt dargestellt - als gesonderter Teilbereich der übergeordneten Distribution gehandelt wird.³²

Die optimale Vertriebspolitik kann ein entscheidender Erfolgsfaktor für ein UN im Wettbewerb sein. Zweifellos gilt der Vertrieb als einer der bedeutendsten Unternehmensbereiche, denn Entscheidungen über den Vertrieb der Produkte bestimmen das Maß der Zuverlässigkeit, mit dem die Kunden die Produkte und/oder Dienstleistungen (DL) erhalten. Dazu bedarf es eines zuverlässigen und funktionierenden Vertriebssystems. Die Bedeutung des Vertriebs muss im betrieblichen System ausreichend berücksichtigt werden. Zu diesem Zweck muss die Vertriebsabteilung eine erhöhte Anerkennung im marketingrelevanten Anwendungsbereich eines Unternehmens genießen. In der Literatur ist die Einordnung der Vertriebspolitik in den betrieblichen Marketing-Mix, unter dem die Kombination aller absatzpolitischen Instrumente verstanden wird, oft nicht eindeutig.³³ Innerhalb des traditionellen Marketing-Mix unterscheidet man vier klassische Marketinginstrumente (vgl. Tab. 1). Diese dienen grundsätzlich der Realisierung der übergeordneten **Unternehmensstrategie**.

²⁸ Vgl. Zentes/Swoboda (2001), S. 3f

²⁹ Vgl. Rumler (2002), S.296

³⁰ Vgl. Winkelmann (2008), S. 281

³¹ Vgl. Nagl (2009), S. 113

³² Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 647

³³ Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 202

Produktpolitik	Alle Maßnahmen zur Entwicklung/Gestaltung der Produkte/DL eines Unternehmens und die Bestimmung des Sortimentsumfangs.
Preispolitik	Die strategiekonforme Ausgestaltung der Preisstellung, Rabatte und Konditionen.
Distributionspolitik	Die Art und Weise, wie das Produkt zum Kunden gebracht wird, mit eigenen oder fremden Verkäufern, über welche Absatzkanäle, direkt oder über den Handel.
Kommunikationspolitik	Die Gestaltung des Informationsflusses zwischen Unternehmen und Markt. Der Einsatz von Werbung, PR und Verkaufsförderungsmaßnahmen zur Erreichung der Strategieziele.

Tab. 1: Die klassischen Marketinginstrumente³⁴

Der Vertrieb wurde lange Zeit entweder der Distributionspolitik oder der Kommunikationspolitik zugeordnet. Generell ist die Vertriebspolitik innerhalb der Distributionspolitik einzuordnen. Doch die Bedeutung der Vertriebsarbeit ist in den Unternehmen infolge der wirtschaftlichen strukturellen Veränderungen auf dem Markt (Marktsättigung; Kompatibilität der Produkte etc.) drastisch gestiegen. Logisch wäre es deshalb, die Vertriebspolitik als eigenständiges, ergänzendes und damit fünftes Marketinginstrument zu betrachten. Schon allein aufgrund seines komplexen Charakters und seiner herausragenden Bedeutung für das gesamte UN - in der Folge näher beschrieben - verdient der Vertrieb diese separate Gleichstellung neben den vier traditionell dem Marketing-Mix zugeordneten Instrumentarien.³⁵ Er ist damit Bestandteil des ganzheitlichen betrieblichen Marketings.³⁶

In der Praxis wird der Vertrieb einer UN oft unzureichend strukturiert. Viele UN betreiben eine Vertriebspolitik, die oft nicht fachgerecht ausgerichtet ist. Ob ungeeignete Vertriebswege oder unpassende Organisationsaufstellung und Aufgabenteilung innerhalb der Vertriebsorganisation - Ursachen für die falsche Vertriebspolitik gibt es viele. Dabei kann die Vertriebsstrukturierung und -arbeit der Erfolgsfaktor für die Umsatzzielerreichung sein. Umsätze sind die Grundlage für erfolgreiche Unternehmensergebnisse. Sie bilden die Voraussetzung zur Deckung der Kosten und zur Erzielung von Betriebsgewinnen. Fest steht, dass sich ein Produkt nachweislich nicht von alleine verkauft. Deshalb ist die Vertriebsorganisation im UN eine der wichtigsten Organisationseinheiten, auf welche die Verkaufsarbeit direkt am Kunden - der so genannten „Arbeit an der Front“ - aufbaut. Distribution und Vertrieb sorgen maßgeblich für die gewinnorientierten Grundlagen eines Unternehmens. Denn der Kunde muss erst einmal gewonnen und anschließend gebunden werden, damit der gesamte Vertriebsprozess, der die Grundlage für weitere Unternehmensprozesse bildet, so richtig ins Rollen kommt. Der Vertrieb sowie speziell der Verkauf stellen die direkte Schnittstelle zum Markt dar.³⁷ Sie liefern wichtige, sehr wertvolle und oft nur teuer ersetzbare Informationen über den Kunden bzw. über den zu bearbeitenden

³⁴ Quelle: Dannenberg (1997), S. 17

³⁵ Vgl. Dannenberg (1997), S. 17f

³⁶ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 647

³⁷ Vgl. Dannenberg (1997), S. 18

Markt.³⁸ Gleichzeitig tragen beide Teilbereiche wichtige Informationen zum Produkt, zu Preisen und Konditionen in den Markt. Primär übernimmt diese Aufgabe die Kommunikationspolitik durch Werbung oder andere Maßnahmen, der Vertrieb kann aber zusätzlich anderen Unternehmensbereichen unterstützend helfen. Er muss prinzipiell im Einklang mit allen weiteren betrieblichen Marketingmaßnahmen stehen. „Der Vertrieb bzw. der persönliche Verkauf hat eine überproportional hohe Bedeutung für die Konzeption und Umsetzung der meisten Marketingstrategien.“³⁹ Allein die Tatsache, dass die Vertriebsmitarbeiter im Außendienst das Image der Firma vertreten, rechtfertigt die besondere Stellung der Vertriebsabteilung im UN. Keine Werbung der Welt kann das Image stärker prägen als der Vertriebsmitarbeiter selbst.

1.3 Ziele und Aufgaben der Vertriebspolitik

Die besondere Stellung des Vertriebs im UN erfordert eine geradlinige und effiziente Aufstellung der Aufgaben und Ziele, die mit der Vertriebspolitik erfüllt werden sollen. Entsprechend der Vertriebsziele werden die vertriebspolitischen Aufgaben verteilt.

1.3.1 Vertriebsziele

Die Grundlage für die vertriebspolitischen Ziele bilden die übergeordneten Unternehmensziele, aus denen sie sich ableiten. Die Hauptziele jeder Unternehmung sind **Gewinnmaximierung** und **Erzielung von Wettbewerbsfähigkeit**, d.h. möglichst von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz. Diese Ziele können nur realisiert werden, wenn Umsätze erzielt sowie erzielte Gewinne „richtig“ investiert werden und dabei weiterhin gewinnbringend gewirtschaftet wird.⁴⁰ Aus den Unternehmenszielen ergeben sich die **Vertriebsziele**. Primäre Ziele des Vertriebs sind nicht nur die **Generierung von Umsätzen** und **Vertriebsmarge**, sondern deren stetige Steigerung, sowie die Ausweitung der Marktanteile. Nur über eine nachhaltige Kundengewinnung können diese Ziele erreicht werden. Bei der Kundengewinnung unterscheidet man die Neukundengewinnung und die Kundenbindung.⁴¹ Beide Prozesse sind für die unternehmerische Tätigkeit im Handel von großer Bedeutung. Jedoch sollte die Verteilung der betrieblichen Kräfte und Ressourcen entsprechend der jeweiligen Unternehmenssituation erfolgen. Beim Vertriebsaufbau, z.B. bei Neugründungen oder Neupositionierungen von Unternehmen, sollte zunächst die Neukundengewinnung in den Fokus der betrieblichen Vertriebsarbeit rücken. Hat ein Handelsunternehmen bereits einen Markt betreten, so ist die Neukundengewinnung zwar zu jeder Zeit ein vertriebspolitisches Ziel, allerdings gilt es nun, die schon gewonnenen Kunden

³⁸ Vgl. Dr. rer. nat. Jürgen Kaack (2009), S.4ff,
http://www.mittelstandsblog.de/.../erfolgsfaktor_im_wettbewerb.pdf (01.04.2009)

³⁹ Dannenberg (1997), S. 21

⁴⁰ Erzielte Gewinne eines Unternehmens müssen clever im Unternehmen investiert werden. Ob in die Förderung der eigenen Mitarbeiter, in Forschung und Entwicklung oder in sonstige Unternehmensressourcen – nur bei richtiger Investition erzielter Gewinne wirken sich diese langfristig positiv für das Unternehmen aus.

⁴¹ Vgl. Dr. rer. nat. Jürgen Kaack (2009), <http://www.mittelstandswiki.de/Vertrieb> (31.03.2009)

zu binden. Die Neukundengewinnung wie auch die Kundenbindung sind ein unternehmerisches Befangen, das sich oft sehr mühevoll gestaltet und mit höchster Sensibilität und größtem Engagement angegangen werden muss. Denn nur eine nachhaltige Kundenbindung garantiert langfristige Umsätze und möglichst langfristige Gewinne. Klar formulierte und quantifizierte Vertriebsziele geben den Vertriebsmitarbeitern eine Vorlage, nach der sie ihre Aufgaben erfüllen müssen. Somit ist eine effiziente Zielerreichungskontrolle, welche für die Erreichung der Unternehmensergebnisse unerlässlich und immens wichtig ist, gut möglich. Die Vertriebsziele sind im Rahmen des Vertriebsplanungsprozesses zu definieren und lassen sich in verschiedene Kategorien einteilen, wodurch sich weitere Vertriebsziele ergeben⁴²:

- **Ökonomisch orientierte Vertriebsziele:** z.B. Erhöhung der Absatzmenge, Senkung der Vertriebs- und Logistikkosten
- **Versorgungsorientierte Vertriebsziele:** z.B. Reduzierung der Lieferzeiten, Erhöhung der Lieferbereitschaft und -zuverlässigkeit
- **Psychologisch orientierte Vertriebsziele:** z.B. Sicherstellung eines guten Vertriebsimages in Abstimmung mit der Marketingstrategie, Erhalt bzw. Erhöhung der Kooperationsbereitschaft des Handels

1.3.2 Vertriebsaufgaben

Die Vertriebspolitik hat u.a. die grundlegende Aufgabe, adäquate **Absatzwege**⁴³ auszuwählen (**Absatzwegpolitik**) und ein für das Unternehmen geeignetes spezifisches, ganzheitliches **Vertriebssystem** (VS) inklusive Verkaufsform, Vertriebsorganisation und Vertriebssteuerung konzeptuell aufzubauen. Ein Absatzkanal bezeichnet die Abfolge von Institutionen, sog. Absatzorgane, die eine Ware oder DL vom Hersteller zum Verbraucher dispositiv und/oder physisch durchläuft.⁴⁴ Er umfasst „die Gesamtheit der Organisationen, die ein Produkt zwischen der Abgabe aus dem Produktionsprozess bis hin zum Kunden durchläuft.“⁴⁵ Bleiben die durch den Absatzkanal fließenden Produkte in ihren physischen Eigenschaften unverändert, spricht man auch von einer **Handelskette**.⁴⁶

Ein **Vertriebs- oder Distributionssystem** existiert dann, wenn innerhalb eines Absatzkanals eine Interaktion zwischen den Systemorganen, d.h. zwischen Produzenten und den verschiedenen in den Absatzkanal eingeschalteten Institutionen besteht bzw. innerhalb eines Teilbereichs des Absatzkanals eine bestimmte Struktur des Vertriebs erkennbar ist. Zwischen den Begriffen Vertriebs- und Distributionssystem soll in dieser Arbeit keine Abgrenzung vorgenommen werden. Beide Begriffe bezeichnen

⁴² Siehe Nagl (2009), S. 114

⁴³ Für den Begriff Absatzweg gelten die Begriffe Absatzkanal, Vertriebsweg bzw. Vertriebskanal in dieser Arbeit synonym. Da auch der Hersteller als Teil des Absatzkanals angesehen wird, gilt auch der Begriff Distributionskanal/-weg sinngleich.

⁴⁴ Vgl. Zentes/Swoboda (2001), S. 5

⁴⁵ Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1010

die dauerhaft angelegte, vertraglich geregelte Organisationsform des Vertriebs (bzw. der Distribution) eines Unternehmens. Die Vertriebspolitik hat die Aufgabe, innerhalb dieses Systems durch ein effektives **Beziehungsmanagement** für einen reibungslosen Ablauf der Aktivitäten der einzelnen in den Vertriebskanal eingeschalteten Distributionsorgane zu sorgen. Diese Abstimmung im VS ist eine wichtige Koordinationsaufgabe der Vertriebspolitik.⁴⁷ Eine weitere grundlegende Vertriebsaufgabe ist die **Auftragsgewinnung** und die damit verbundene Umsatzgenerierung. Durch nachhaltige Programme zur **Kundengewinnung, -pflege und -sicherung (Kundenbindung)** wird diese vertriebspolitische Aufgabe gewährleistet (vgl. Tab. 2). Ausgangspunkt hierfür ist die Informationswahrnehmung der Bedürfnisse und Wünsche der Kunden. Auch die **Güterbereitstellung**, d.h. die Bereitstellung der Waren und DL in der richtigen Menge am richtigen Ort zur richtigen Zeit wird durch vertriebspolitische Maßnahmen sichergestellt. Zu den vertriebspolitischen Hauptaufgaben gehören:

- Gewinnung von Aufträgen ► Umsatzgenerierung
- Kundengewinnung
 - Neukundengewinnung
 - Kundenbindung
- Absatzwegewahl ► Aufbau eines Vertriebssystems
- Vertriebsplanung und -steuerung
- Vertriebspartnerpolitik
- Güterbereitstellung (physische Distribution)

Die Kundengewinnung stellt eine Reihe von Anforderungen an die Vertriebspolitik. Die folgende Übersicht zeigt vertriebspolitische Teilaufgaben, die im Rahmen eines Kundengewinnungsprogramms zu realisieren sind und zum größten Teil von den Verkaufskräften vor Ort (Verkauf i.e.S.) wahrgenommen oder in Kooperation erfüllt werden.

Kundengewinnungsprogramm	
Neukundengewinnung (Akquise)	<input type="checkbox"/> Identifikation potentieller Abnehmer <input type="checkbox"/> Kommunikationsaufbau zu potentiellen Kunden (Herstellung des Kontakts) <input type="checkbox"/> Überzeugung der Kunden von unternehmenseigenen Stärken (Produkte, Service, Preis-Leistung etc.)
Kundenbindung	<input type="checkbox"/> nach Verkaufserfolg Kunden weiter ans Unternehmen binden <input type="checkbox"/> Kundenbetreuung und Kundenpflege (After Sales)

Tab. 2: Aufgaben zur Kundengewinnung⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 85

⁴⁷ Vgl. Sander (2004), S. 655

⁴⁸ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an o.V. (2009), <http://www.gruenderleitfaden.de/marketing/vertrieb> (03.04.2009)

1.4 Vertriebsplanung

Die Vertriebspolitik ist ein kompliziertes Marketinginstrument. Für die Realisierung der Vertriebsaufgaben und der entsprechenden Ziele im Unternehmen braucht es neben motivierten Vertriebsmitarbeitern vor allem eine weitgehende Optimierung des Vertriebsprozesses, denn Entscheidungen im Vertrieb haben langfristigen Charakter. Danach können Änderungen an der bestehenden Absatzpolitik nur mit entsprechend hohem Aufwand vorgenommen werden.⁴⁹ Umso wichtiger ist die Aufgabe der Vertriebsplanung. Im Rahmen der Vertriebsplanung erstellt ein UN ein **Vertriebskonzept**, nach dem alle Prozesse, Strukturen und Abläufe im Vertrieb ausgerichtet sind. Der Prozess der betrieblichen Vertriebsplanung könnte nach folgendem Muster ablaufen bzw. folgende Teilschritte umfassen:

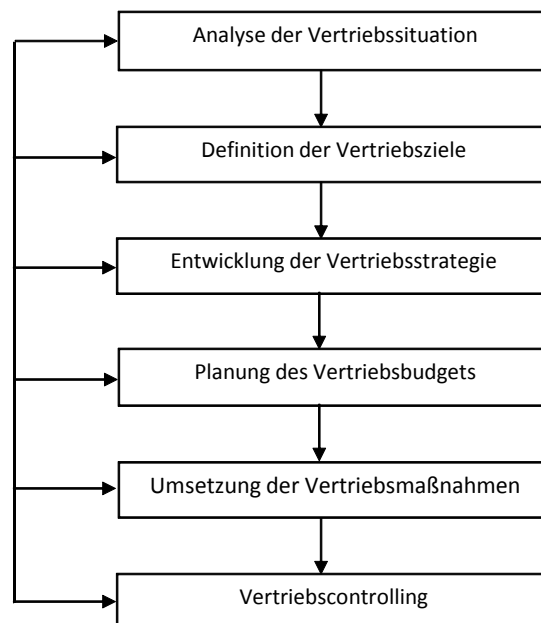


Abb. 2: Vertriebsplanungsprozess⁵⁰

Zu Beginn des Vertriebsplanungsprozesses sollte eine vertriebspolitische **Situationsanalyse** erfolgen. Ein effektives Mittel stellt dazu die weit verbreitete **SWOT-Analyse** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – auf Deutsch: Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) dar, wonach die bisherige Vertriebspolitik des Unternehmens hinsichtlich ihrer **Stärken** und **Schwächen** analysiert wird und zukünftige Entwicklungen abgeschätzt werden, die sich für das UN als **Chance** oder **Risiko** auswirken können. Bei der Situationsanalyse ist speziell die Vertriebsstellung der Hauptkonkurrenten in die Untersuchung einzubeziehen. Sie liefert sowohl für den Aufbau einzelner Vertriebskanäle als auch für die Konzeption eines ganzheitlichen Vertriebssystems wichtige Informationen. Im Anschluss an die Ana-

⁴⁹ Vgl. Nagl (2009), S. 113

⁵⁰ Quelle: Bruhn (2007), S. 247

lyse der Vertriebssituation müssen die vertriebspolitischen Ziele des Unternehmens klar definiert werden, nur dann kann eine geradlinige Planung des Vertriebsprozesses durchgeführt werden.

Gemäß der Formulierung der betrieblichen Vertriebsziele ist die im folgenden Schritt der Vertriebsplanung zu entwickelnde **Vertriebsstrategie** auszurichten. Ein gut funktionierender Vertriebsablauf verlangt eine unverkennbare und zum Unternehmen passende, strategisch ausgerichtete und entsprechend den Vertriebszielen konzeptuell erarbeitete Strategie. Sie ist wichtig für die gesamte vertriebspolitische Arbeit, denn sämtliche Maßnahmen im Vertrieb werden ihr entsprechend durchgeführt. Grundlage für die Entwicklung der Vertriebsstrategie bildet die Bestimmung relevanter Zielgruppen und die Segmentierung der Vertriebsorgane. Sind diese Voraussetzung gegeben, kann daraus die Vertriebsstrategie abgeleitet werden.⁵¹ Die Vertriebsstrategie bestimmt die Auswahl und Gestaltung der Vertriebskanäle, die Zahl und Art der Absatzmittler, den Einsatz der Vertriebsinstrumente und die Gestaltung des operativen Vertriebsprozesses.⁵² „Die Vertriebsstrategie muss für alle Entscheidungsträger klare Verantwortlichkeiten und Aufgaben festschreiben.“⁵³

Der nächste Schritt im Vertriebsplanungsprozess ist die Planung des **Vertriebsbudgets**. Jeder Vertriebsabteilung eines Unternehmens steht für ihre Arbeit nur ein begrenztes Budget zur Verfügung, mit dem die vertriebspolitischen Organe zur Erfüllung ihrer Aufgaben und zur Erreichung ihrer Ziele auskommen müssen. Im Rahmen der Planung des Vertriebsbudgets gilt es, zunächst die Höhe festzulegen. Danach erfolgt die eigentliche Planung und Gestaltung des Vertriebsbudgets. Dazu müssen die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel Erfolg versprechend und gewinnbringend verteilt werden. Hier ist zu entscheiden, welcher Anteil vom gesamten Vertriebsbudget bspw. in den Einsatz von Provisionen im Außendienst fließt oder für verkaufsfördernde Maßnahmen in Kooperation mit dem Handel zur Verfügung steht.⁵⁴

Sobald die Vertriebsstrategie steht und die dem Vertrieb zur Verfügung stehenden Gelder genehmigt bzw. vorhanden sind, können die zuständigen Personen Marketing- und vertriebspolitische Maßnahmen fixieren und ergreifen. Im Rahmen dieses Prozesses gilt es, zunächst einen **Maßnahmenplan** aufzustellen. Zum Zwecke der Budgetverteilung werden dabei verschiedene Maßnahmen verglichen und entsprechend ihrer Effizienz zur vertriebspolitischen Zielerreichung abgewogen. Die Umsetzung der Vertriebsmaßnahmen muss strategisch sinnvoll erfolgen, sie ist der wohl bedeutendste Schritt innerhalb des Planungsprozesses der Vertriebspolitik. Es wird bspw. entschieden, mit welchen Maßnahmen die Kunden an das Unternehmen gebunden werden, welche Anreiz- und Vergütungssysteme zum Einsatz kommen oder an welchen Standorten Lagerhäuser entstehen sollen. Hilfreich für die Umsetzung der Vertriebsmaßnahmen ist die Erstellung eines Aktionsplans.

⁵¹ Vgl. Nagl (2009), S. 114

⁵² Vgl. Hesse/Huckemann (2002), S. 65ff

⁵³ O.V. (2009), <http://www.gruenderleitfaden.de/marketing/vertrieb> (03.04.2009)

⁵⁴ Vgl. Nagl (2009), S. 115

Das **Vertriebscontrolling** schließt den Prozess der Vertriebsplanung. Mit dem Vertriebscontrolling wird geprüft, ob die strategischen und operativen Vertriebsziele erreicht wurden, was zu Abweichungen geführt hat und inwieweit Anpassungen notwendig sind.⁵⁵ Mit dem Vertriebscontrolling können auch erreichte Teilziele ausgewertet werden. Das Vertriebscontrolling hat daher eine große Bedeutung für die Vertriebspolitik und seine Planung, da es die abschließende Aufgabe hat, zu prüfen und zu beurteilen, wie „rentabel“⁵⁶ die Vertriebspolitik für das Unternehmen ist bzw. wo vertriebspolitisch vermeidbare Defizite und wo nutzbare oder ausbaufähige Vorteile für das UN bestehen. Damit liefert das Vertriebscontrolling für das UN wertvolle Informationen. Denn damit werden einerseits Schwächen und Stärken identifiziert, andererseits können Chancen und Risiken prognostiziert werden.

Die Vertriebsplanung erarbeitet das grundlegende Vertriebskonzept. Dieses ist strategisch ausgerichtet und für die Vertriebspolitik von großer Bedeutung. Ohne einen umfangreichen Planungsprozess wird die Vertriebspolitik eines Unternehmens weniger effizient sein. Der Planungsprozess sollte im Sinne seiner Effektivität stets nach einem vorgegebenen Schema erfolgen, die einzelnen Phasen dabei zeitlich simultan geplant werden. Das Vertriebskonzept ist die Grundlage für alle vertriebspolitischen Prozesse. Es gilt als Leitfaden für die Arbeit aller Vertriebsmitarbeiter. Eine optimale Strukturierung des Vertriebsprozesses optimiert die gesamte Vertriebsarbeit und in der Folge die Unternehmensgewinne. Die Vertriebspolitik muss demzufolge so ausgerichtet sein, dass eine bestmögliche Marktaus-schöpfung, die häufig nur mit der Wahl der richtigen Vertriebskanäle erreicht wird, gegeben ist. D.h. sie muss die konsequente Ausschöpfung des Marktpotentials mit greifbaren Maßnahmen verfolgen, um nicht nur die vorgegebenen Ziele zu erreichen, sondern auch eventuelle Vertriebsrisiken zu verhindern. Dieses Vorhaben wird neben der optimierten Vertriebsplanung und -steuerung eine angepasste Auswahl der Vertriebswege, Strukturierung des eigentlichen Vertriebsablaufes, Organisations-aufstellung und Aufgabenteilung in der Vertriebsorganisation sowie durch betriebseigene Führungs- und Bewertungsinstrumente erreicht.⁵⁷

2 Die Vertriebsorganisation und ihre Organe

Für die Realisierung der vielfältigen Vertriebsaufgaben ist es notwendig, den Vertrieb im UN zielgerichtet zu organisieren. Die Organisation des Vertriebs ist eine der betrieblichen Kernaufgaben. Von der **Vertriebsorganisation** hängen die Absatzerfolge ab, sie ist in ihrer Gesamtheit für den Absatz der Waren und Güter eines Unternehmens verantwortlich. Maximale Absatzerfolge mit maximalem Gewinn sind das Ziel jeder Unternehmung.⁵⁸ Deshalb muss die Vertriebsorganisation gut strukturiert und

⁵⁵ Vgl. Nagl (2009), S. 115

⁵⁶ Rentabel im Sinne von wertvoll.

⁵⁷ Vgl. Dr. rer. nat. Jürgen Kaack (2009), S.5f,

http://www.mittelstandsblog.de/.../erfolgsfaktor_im_wettbewerb.pdf (01.04.2009)

⁵⁸ I.d.R. bekommt die regionale Vertriebsabteilung im Unternehmen von der Vertriebszentrale Absatzmengen als Vorgabe. Die mengenmäßigen Absatzzahlen müssen zum Stichtag (Ende einer Periode) erfüllt sein.

entsprechend den vertriebspolitischen Zielen aufgestellt werden. Sie ist die organisatorische Einheit im UN, die sich aus internen Mitarbeitern und externen Vertriebsorganen zusammensetzt und die Aufgaben des Vertriebs im funktionalen Sinne wahrnimmt.⁵⁹

Die **vertriebspolitischen Organe (VO)**, häufig auch als distributionspolitische Organe bezeichnet, sind innerhalb der Unternehmenspolitik für die Erfüllung der vertriebspolitischen Aufgaben verantwortlich. Beim Vertriebsaufbau und der Wahl verschiedener Absatzwege müssen strategische Entscheidungen bzgl. der einzubeziehenden Vertriebsorgane getroffen werden. Zu den vertriebspolitischen Organen zählen alle Personen oder Institutionen, die den Vertrieb der Produkte mittelbar oder unmittelbar unterstützen. Sie können dem eigenen UN angehören (**unternehmensinterne VO**) oder als unterstützende Vertriebspartner außerhalb des Unternehmens agieren (**unternehmensexterne VO**).⁶⁰ Die Organisation des Vertriebs muss systematisch aufgebaut werden, um eine betriebliche Vertriebsorganisation in den Wettbewerb zu schicken, die leistungs- und konkurrenzfähig ist.

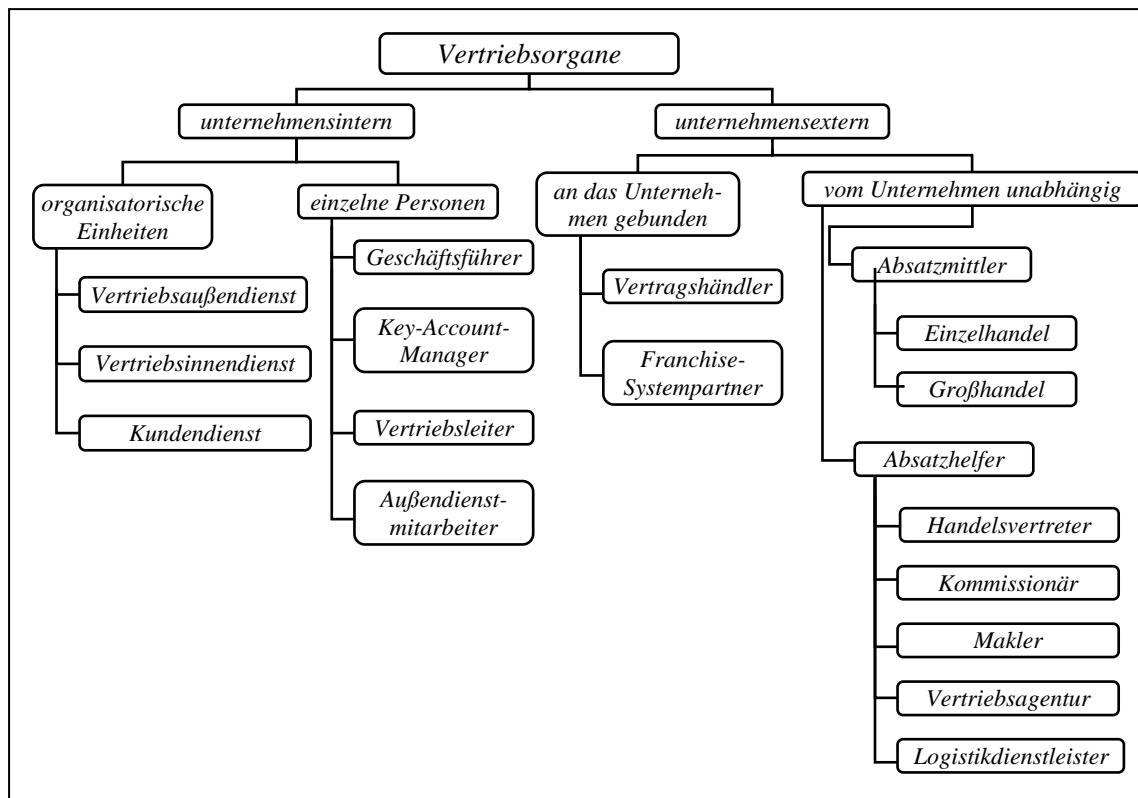
Zu den unternehmensinternen Vertriebsorganen gehören alle der unternehmenseigenen Vertriebsabteilung angehörenden Mitarbeiter. Diese lassen sich in **organisatorische Einheiten** sowie in **einzelne Personen** einteilen. Unternehmensexterne Vertriebsorgane sind in den Vertriebsprozess von außen eingeschaltete Absatzorgane. Sie dienen als sog. Zwischenorgane der im Absatzkanal zu überbrückenden Distanz zwischen Hersteller und Endabnehmer. Man unterscheidet die unternehmensexternen Vertriebsorgane danach, ob diese eine vertragsmäßige Bindung an das Unternehmen eingehen oder nicht. Zu den an das Unternehmen **gebundenen Vertriebsorganen** zählen bspw. **Vertragshändler** oder **Franchise-Partner**. Zu den vom Unternehmen **unabhängigen Vertriebsorganen** gehören **Absatzhelfer** und **Absatzmittler** (vgl. Abb. 3).

Gegenstand dieser Arbeit sind hochwertige Gebrauchsgüter der Stickereiindustrie, die von mittelständischen UN gefertigt und ausschließlich über den Handel vertrieben werden. Aufgrund beschränkter Ressourcen dieser Hersteller sind für den weiteren Untersuchungsgegenstand deshalb lediglich Vertriebsformen und -wege unter Einbeziehung unternehmensexternen Vertriebsorgane interessant. Die Nutzung von Handelspartnern bietet den Vorteil, dass diese i.d.R. am Markt effizienter arbeiten und sich aus der Aufgabenübertragung nachhaltige Kostenvorteile bzgl. des gesamten Vertriebsprozesses ergeben. Ihre Aufgabe besteht darin, die Produktsortimente der Anbieter in die Kaufsortimente der Verbraucher umzuwandeln.⁶¹ Im Folgenden werden die unternehmensexternen VO kurz dargestellt.

⁵⁹ Vgl. Olbrich (2001), S. 179

⁶⁰ Sander (2004), S.651

⁶¹ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1010f

Abb. 3: Vertriebspolitische Organe⁶²

Vertragshändler sind rechtlich selbständige, unternehmensexterne VO, die aufgrund einer vertraglichen Verpflichtung im eigenen Namen und auf eigene Rechnung die Produkte eines oder mehrerer bestimmter Hersteller oder Lieferanten vertreiben. Der Vertragshändler ist mit Abschluss der vertraglichen Bindung zur Absatzförderung der Produkte des Partnerunternehmens in dessen Vertriebsnetz integriert. Der Rahmenvertrag (Händlervertrag) regelt die gegenseitigen Rechte und Pflichten, wobei die Vergütung des Vertragshändlers im Wesentlichen aus der Handelsspanne des Verkaufs der Produkte besteht.⁶³ Der Hersteller kann die Rechte und Pflichten des Vertragshändlers hinsichtlich Preisnachlässen, Verkaufsförderung, Mindestabsatz von einzelnen Produkten oder Art der Präsentation der Produkte etc. ganz spezifisch umreißen. Dafür garantiert er dem Vertragshändler durch eine restriktive Vergabe von Vertragshändlerschaften eine Alleinstellung innerhalb eines Absatzgebietes (Gebietschutz), wobei die Vertragshändler zumeist dazu verpflichtet werden, ausschließlich die Produkte des jeweiligen Herstellers zu vertreiben. Ein typisches Beispiel für den Vertrieb über Vertragshändlerschaften ist der Automobilbau, bei dem die Autohäuser als Vertragshändler der großen Automobilkonzerne (Hersteller) agieren.⁶⁴

Der Vertrieb von Produkten über einen oder mehrere **Franchise-Partner** als vertriebspolitische Zwischenorgane basiert auf einen oder mehreren umfangreichen Franchise-Verträgen, in deren Folge ein

⁶² Quelle: Homburg/Krohmer (2003), S. 704

⁶³ Vgl. o.V. (2009), <http://www.juraforum.de/lexikon/Vertragsh%C3%A4ndler> (21.04.2009)

⁶⁴ Vgl. Sander (2004), S. 653

ganz bestimmtes Vertriebssystem aufgebaut wird. Dabei agiert der Hersteller als sog. Franchise-Geber (Franchisor) und der Franchise-Partner als Franchise-Nehmer (Franchisee). Der Franchise-Vertrag regelt die Rechte und Pflichten beider Vertragspartner und dient als Grundlage zum Vertrieb der vom Hersteller produzierten Waren durch den Franchise-Nehmer.

Typische **Absatzmittler** sind der **Groß- und der Einzelhandel**. Absatzmittler sind unternehmensexterne, im Absatzkanal zwischen Hersteller und Endabnehmer zwischen geschaltete Vertriebsorgane, die rechtlich und wirtschaftlich selbständig sind. Im Gegensatz zu Absatzhelfern erwerben Absatzmittler die Ware im eigenen Namen und auf eigene Rechnung⁶⁵ und werden somit Eigentümer dieser. Sie verkaufen die erworbene Ware weiter und handeln zumeist auf einem regionalen Markt. Absatzmittler haben deshalb eine Vielzahl vertriebspolitischer Aufgaben in Eigenregie zu erfüllen. Neben der Markterschließung, der Kundenakquise und -betreuung müssen sie auch die Warendistribution der vom Hersteller erworbenen Waren gewährleisten. Aufgrund dieser hohen Aufgabenkompetenz ist der Markterfolg eines Unternehmens, dass Absatzmittler in den Vertriebskanal einschaltet, vom Engagement und der Leistungsfähigkeit der Absatzmittler abhängig.

Der **Großhandel** verkauft die Ware an gewerbliche Nachfrager, welche die Ware weiterveräußern (Wiederverkäufer, z.B. Einzelhändler), an weiterverarbeitende Unternehmen (z.B. Restaurants oder Handwerksbetriebe) oder an Großabnehmer (z.B. Behörden). **Der Einzelhandel** verkauft die vom Hersteller bezogenen Waren direkt an die Endabnehmer (Endkonsumenten). Groß- und Einzelhandel unterscheiden sich auch dadurch, dass die je Auftrag gehandelten Absatzmengen größer sind als die des Einzelhandels. Beim Einzelhandel lassen sich diverse Betriebsformen unterscheiden.⁶⁶

Absatzhelfer sind ebenfalls rechtlich und wirtschaftlich eigenständige Personen oder Unternehmen, die den Absatzweg der Produkte vom Hersteller zum Endkunden begleiten, aber im Gegensatz zu den Absatzmittlern kein Eigentum an der Ware erwerben, d.h. sie sind keine Wiederverkäufer, sondern sorgen mit ihrer Arbeit für einen Durchfluss der Ware durch den Absatzkanal und erhalten dafür ihre Provision (vgl. Tab. 3).

⁶⁵ Vgl. Bruhn/Homburg (2004) S. 14; Müller-Hagedorn (2002), S. 4

⁶⁶ Vgl. Sander (2004), S. 653f

Kategorie	Beschreibung	Beispiele
Handelsvertreter	Handelt als selbständiger „Verkaufsmanager“ im Namen und für die Rechnung eines oder mehrerer Anbieter/s	Kosmetikvertreter, Handelsvertreter für Großkücheneinrichtungen, Handelsvertreter für Augenarztbedarf
Kommissionär	Handelt in eigenem Namen für die Rechnung des Anbieters (Kommitent) und unterliegt besonderen Weisungsrechten (z.B. Preisvorgaben)	Kommissionsbuchhandel, Kommissionär für Antiquitäten und Kunst
Handelsmakler	Vermittelt Verträge zwischen Anbietern und Kunden in fremden Namen und auf fremde Rechnung	Finanz- und Versicherungsmakler, Reisebüro, Internetmakler
Vertriebsagentur	Unterstützt den Anbieter bei der Kontaktaufnahme zu potentiellen Kunden sowie bei der Auftragsabwicklung	Exportagentur, Vertriebsagentur für technische Anlagen
Logistikdienstleister	Übernimmt Verpackungs-, Transport- und Lagerungsaufgaben für den Anbieter	Lagerhausgesellschaft, Spedition

Tab. 3: Kategorien von Absatzhelfern⁶⁷

Sind die personellen Strukturen der Vertriebsorganisation aufgestellt, folgt die Erarbeitung des vertriebspolitischen Entlohnungssystems unter der Maßgabe eines rentabel arbeitenden VS. Das bedeutet die vertriebspolitische Organisationsaufstellung erfolgt unter strenger Beachtung kostenwirtschaftlicher Größen. Die Entlohnung der Vertriebsmitarbeiter, ob Grundentlohnung oder erfolgsabhängige Prämien (Provisionen), muss ebenso wie der Mehraufwand durch den Einsatz unternehmensexterner Vertriebsorgane aus kostenrelevanter Sicht im Verhältnis zum Absatz stehen. Für die Vertriebsorganisation muss sich der personelle Aufwand rechnen, d.h. gegenüber den Absatzzahlen gerechtfertigt sein. Des Weiteren erfordert der Aufbau der Vertriebsorganisation deren Einordnung in die Unternehmensorganisation. Danach muss eine klare Rollenverteilung von Vertriebs- und Verkaufsabteilung innerhalb der Unternehmensorganisation vorgenommen werden. Der Aufbauprozess umfasst ferner die Aufteilung der Vertriebs-/Verkaufsgebiete auf die zuständigen Organe. Die Vertriebsgebiete werden entsprechend der Umsatzverantwortlichkeiten innerhalb des jeweiligen Gebiets aufgeteilt. Bei der Verteilung der Umsatzvolumen muss dem Aspekt des Gebietsschutzes ausreichend Beachtung geschenkt werden. Im Rahmen des Vertriebsorganisationsaufbaus werden auch die Ressourcen und Grundwerkzeuge (Tools) bestimmt, mittels derer die Vertriebs- und Verkaufskräfte sämtliche, den Produktverkauf vorbereitenden Prozesse sowie den Produktverkauf selbst realisieren.

⁶⁷ Quelle: Homburg/Krohmer (2003), S. 709

3 Der Aufbau eines Vertriebssystems

Maßgebend für den Aufbau eines Vertriebssystems ist das Konzept, nach dem alle vertriebspolitischen Entscheidungen im UN sowie sämtliche Prozesse, Strukturen und Abläufe im Vertrieb ausgerichtet sind. Die Erstellung und Umsetzung des Vertriebskonzepts verfolgt das Ziel, bestehende Stärken und Potentiale zu bündeln und systematisch in Vertriebsstrategien und Maßnahmenpläne umzusetzen.⁶⁸

Ein **Vertriebssystem (VS)** liegt vor, wenn zwischen den Herstellern und den in die Distribution einer bestimmten Produktmarke eingeschalteten Absatzorganen eine dauerhafte Interaktion besteht und deren Beziehungen eine spezifische Struktur angenommen haben⁶⁹, durch die Menschen und UN zusammenwirken, um persönliche, betriebliche und Ziele der integrierten Vertriebskanäle umzusetzen.⁷⁰ Am Ende des Aufbaus eines Vertriebs- /Handelssystems steht ein schlüsselfertiges Organisationsgebilde, das in seiner Gesamtheit ein systemorientiertes Grundmodell aller relevanten Absatzkanäle einer Produktmarke darstellt und den Marktgegebenheiten bzw. -möglichkeiten entspricht.⁷¹ Der Aufbau des Systems verlangt zu Beginn die grundlegende Entscheidung, auf welcher Grundform der Vertrieb im UN basiert. Des Weiteren sind die VO zu bestimmen, die in den Vertriebsprozess eingeschaltet werden und in ihrer Gesamtheit den durch ein oder mehrere Vertriebsstufen charakterisierten Vertriebsweg bilden.⁷² Ein UN kann durchaus mehrere Vertriebswege nutzen, man spricht dann vom **Multi-channel-Marketing**. Die Gesamtheit der vom Erzeuger bis zum Verwender eingeschalteten Institutionen hat die gemeinsame Aufgabe, die potentiellen Verwender für die betreffenden Güter ausfindig zu machen (akquisitorische Distribution) sowie Raum und Zeit zwischen Produktion und Konsumtion zu überbrücken (logistische Komponente).⁷³ Auch die Verkaufsform, auf deren Basis der Kontakt zu den Kunden aufgenommen wird, ist beim Aufbau des Vertriebssystems zu bestimmen, des Weiteren ist die Vertriebssteuerung zu gestalten.⁷⁴ „Der Zweck der Vertriebssysteme liegt in einer effizienten Herbeiführung der Kaufentscheidung des Kunden.“⁷⁵

Aufgrund der Notwendigkeit zur Anpassung an die Marktbedingungen müssen Handels- und Vertriebssysteme heutzutage eine Reihe von Bedingungen erfüllen. Dazu zählen die durchdachte Ausrichtung der inneren und äußeren Strukturen des Systems, die sinnvolle Integration von Systempartnern, das Interesse aller involvierten Systempartner an der Leistungsstärke des Systems und seiner Förderung, eindeutige Kompetenzzuweisungen, klare Konfliktregelungsabläufe und ein straffes Management im Sinne der Systemzielerreichung und der Erreichung der betrieblichen Ziele der integrierten

⁶⁸ Vgl. www.b2bmarketing.de/html/vertriebskonzept.html (30.04.2009)

⁶⁹ Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 327

⁷⁰ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1015

⁷¹ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1030

⁷² Vgl. Zentes/Swoboda (2001), S. 561

⁷³ Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 85

⁷⁴ In Anlehnung an Winkelmann (2008), S. 41

⁷⁵ Humboldtverein Fachschaft Jura e.V.,

http://www.humboldtverein.de/lernhilfe/1171215765Vertikaler_Wettbewerb.pdf (19.08.2009)

Kooperationspartner.⁷⁶ Die Konzeption des Vertriebssystems ist ein Prozess, der im Sinne maximaler Effizienzerreichung in jedem Fall kundenorientiert und zielgerichtet erfolgen sollte. Dazu sind aus Unternehmenssicht folgende Aufgaben zu erfüllen:

▪ Analyse der Kundenbedürfnisse:

Ein Absatzsystem muss bei den Kunden Zuspruch und Anerkennung erlangen. Dann können diese auf einem effektiven Weg angesprochen bzw. gewonnen werden.⁷⁷ Im Rahmen dieser Analyse sind die Bedürfnisse und Erwartungen der Käufer bezüglich der Verfügbarkeit der Produkte und/oder Dienstleistungen sowie der zugehörigen Nebenleistungen zu analysieren.⁷⁸ Eine Bedürfnisanalyse der Kunden kann mittels einer Checkliste durchgeführt werden, die nach folgendem Muster gestaltet werden könnte:

Fragestellungen	Antwort
Sind die Kunden bereit, auch per Telefon, Post und Internet zu bestellen oder möchten sie lieber persönlich kaufen? Möchten sie die Waren nach Hause geliefert bekommen, oder vor Ort selbst mitnehmen?	
Erwarten die Kunden sofortige Lieferung (bzw. sofortige Mitnahme) oder sind sie bereit, nach Auftragserteilung etwas zu warten?	
Ist den Kunden eine große Sortimentsbreite oder eine große Sortimentstiefe wichtiger?	
Bevorzugen unsere potenziellen Kunden zusätzliche mit dem Produkt verbundene Dienstleistungen (Lieferung frei Haus, Installation, Reparatur) oder kümmern sie sich selbst darum?	

Tab. 4: Checkliste Bedürfnisanalyse der Kunden⁷⁹

Solche oder ähnliche Fragestellungen sollte eine Checkliste zur Bedürfnisanalyse der Kunden beinhalten, um möglichst genaue Angaben über die Bedürfnisse, Wünsche und Ansprüche der Kunden bezüglich der Produkte zu erhalten. Distributionskanäle sind Teil des gesamten Wertschöpfungsnetzwerkes, indem jedes Mitglied Nutzen für die Verbraucher schafft. Eine solche Bedürfnisanalyse der potentiellen Käufer bildet für die Auswahl von verschiedenen Vertriebskanälen eine aussagekräftige Grundlage, weil darin erfragt wird, was die Kunden erwarten und wünschen.⁸⁰ Danach kann erarbeitet werden, welcher Vertriebsweg die mittels dieser Analyse erzielten Informationen über die Kundenbedürfnisse am effektivsten befriedigt.

⁷⁶ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1015-1016

⁷⁷ Vgl. Nagl (2009), S. 116

⁷⁸ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1030

⁷⁹ Quelle: in Anlehnung an Nagl (2009), S. 116; Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1030

⁸⁰ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1030

- Bestimmung der Zielvorgaben für das Distributionssystem:

Voraussetzung für die Festlegung der Ziele eines VS ist die Bestimmung der zu bedienenden Marktsegmente und die dafür ausgewählten Vertriebskanäle. Die Zielvorgaben müssen unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse festgelegt werden. Sie werden außerdem durch weitere Größen beeinflusst. Dazu zählt die Charakteristik der angebotenen Produkte (z.B. Größe, Haltbarkeit, Beratungsin- Beratungsintensität etc.), die ggf. bestimmte Vertriebswege (z.B. bzgl. Lieferzeiten, Ladevorgänge) verlangt oder ausschließt. Auch die Charakteristik des anbietenden Unternehmens (z.B. Größe, Finanzkraft) und dessen Leitlinien spielen eine wichtige Rolle, weil diese die Grenzen bzgl. Marketing- und Distributionsaufgaben bestimmen, genau so wie die Charakteristik der Distributionspartner, die erkennen lässt, ob diese entsprechend ihrer Fähigkeiten in der Lage sind, die zu übertragenden Distributionsfunktionen wahrzunehmen. Auch die VS der Konkurrenten sind im Rahmen der Zielvorgaben für das eigene, zu entwickelnde VS zu beachten. Danach kann die Analogie zu VS der Konkurrenz angestrebt werden, um vorhandene (praxiserprobte) Strukturen zu nutzen bzw. die eigenen Vertriebsmaßnahmen auf ähnlicher Weise auszuführen. Anderenfalls wird auf gegensätzliche vertriebspolitische Systemstrukturierung gesetzt, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Des Weiteren beeinflussen Faktoren aus dem Umfeld (Umweltfaktoren) die Zielvorgaben des zu entwickelnden Vertriebssystems (z.B. volkswirtschaftliche Situation, rechtliche Rahmenbedingungen).⁸¹

- Identifizierung und Bewertung der zum Vertrieb zur Verfügung stehenden Distributionsalternativen:

Neben der Bestimmung der Ziele und Einflussgrößen eines VS gilt es, die wichtigsten Distributionsalternativen hinsichtlich ihrer Art, der Anzahl der eingesetzten Distributionsorgane und der Verantwortungsbereiche der beteiligten Akteure zu identifizieren. Ergeben sich für ein UN mehrere Vertriebsmöglichkeiten, sollten diejenigen gewählt oder kombiniert werden, welche sowohl die Unternehmens- als auch die Systemziele entsprechend wirtschaftlicher Bewertungskriterien (z.B. Umsatz, Kosten) langfristig am besten erfüllen.⁸²

- Gestaltung der Absatzbindungen zwischen den Systempartnern:

Als Absatzbindungen werden die vertraglichen Verpflichtungen bezeichnet, die UN verschiedener oder gleicher Distributionsstufen untereinander eingehen, um ihr unternehmerisches Verhalten (bei Herstellung, Beschaffung, Absatz etc.) festzulegen. Bei Absatzbindungen zwischen Partnern gleicher Distributionsstufe spricht man von horizontalen Absatzbindungen, bei Partnern unterschiedlicher Wirtschaftsstufen von vertikalen Absatzbindungen.⁸³

⁸¹ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1031-1032

⁸² Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1045-1045

⁸³ Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 328f

Grundsätzlich können zwischen den Partnern eines Systems dabei Rahmenverträge vereinbart werden. Rahmenverträge sind grundlegende vertragliche Vereinbarungen zwischen Systempartnern (Rahmenvereinbarungen, häufig als lose Form des Kontraktmarketing), die Distributionsorgane - z.B. Hersteller mit ihren Partnern - zum Zwecke der (Umsatz-)Zielerreichung unter Berücksichtigung spezieller Rabatt- und Konditionenarten abschließen, häufig in Form einer generellen Jahresvereinbarung (Leistungsvereinbarung). Rahmenverträge enthalten Regelungen über folgende Tatbestände, z.B.: Zielumsatz (Gesamtumsatz, Produktgruppenumsatz), Sortimentsgestaltung, Einsatz absatzpolitischer Instrumente (Anzahl und Art der Aktionen) und Konditionen/Leistungsvergütungen.⁸⁴ Anhand verschiedener Abgrenzungskriterien und nach der Art der jeweiligen Güter werden die Absatzbindungen zwischen den einzelnen Organen in einem System gestaltet. Man unterscheidet dabei unterschiedliche Vertragsformen zwischen Industrie und Handel (vgl. Tab. 5:).

Art der Bindung	Abgrenzungskriterium	Beispiele
Vertriebsbeziehungen mit Rechnungsstellung des Produzenten an den Konsumenten	Eigentumsrecht an den gehandelten Produkten	Agenturverträge als Handelsvertreterverträge, Agenturverträge als Kommissions- oder Maklervverträge
Vertriebsbeziehungen mit beschränkter Wahl weiterer Geschäftspartner	Freiheitsgrad beim Vertragsabschluss	Alleinvertriebssystem (Selektiv- oder Exklusivvertrieb), VS mit Ausschließlichkeitsbindungen, Vertriebsbindungssystem
Vertriebsbeziehungen mit umfassender Kooperation	Grad der Kooperation	Vertragshändlersystem, Franchise-System

Tab. 5: Vertragsformen zwischen Industrie und Handel⁸⁵

3.1 Grundformen

„Das Vertriebssystem setzt die Verkaufsform in die Praxis um. Es umfasst die Entscheidungsfreiheiten und Verantwortungen für die Verkaufstätigkeit in einem Spannungsfeld zwischen Zentralisation (in eigener Regie verkaufen) und Dezentralisation (Verkauf auf Partner übertragen).“⁸⁶ In der Vertriebspolitik werden dabei drei Grundformen unterschieden: der **eigene Vertrieb**, der **gebundene Vertrieb** und der **ausgegliederte Vertrieb**.

Beim **eigenen Vertrieb** erfolgt der Absatz durch rechtlich und wirtschaftlich unselbständige Teile der eigenen Unternehmung, d.h. eigene VO übernehmen die vertriebspolitischen Aufgaben und Zuständigkeiten oder es werden Methoden des Direkt-Marketings angewandt. Bei einem Handelsunternehmen ist es i.d.R. der Außendienst, der als unternehmenseigenes Vertriebsorgan auftritt und die Ver-

⁸⁴ Vgl. Posselt, T. (2001), S. 9f; Zentes/Swoboda (2001), S. 8-468

⁸⁵ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zentes/Swoboda (2001), S. 8-468; Posselt, T. (2001), S. 9ff

⁸⁶ Winkelmann (2008), S. 283

kaufsarbeit fördert. Bei Industriebetrieben (Herstellerebene) bilden in einem solchen werkseigenen Vertriebssystem häufig eigene Verkaufsniederlassungen oder Verkaufsfilialen die vertriebspolitische Grundlage und sind dabei nicht nur rechtlich und finanziell sondern auch organisatorisch und personell an Weisungen des Herstellers gebunden. Diese Form des Vertriebs bietet den Vorteil, dass das eigene UN eine erhöhte Weisungsbefugnis besitzt und die Vertriebsprozesse besser lenken sowie kontrollieren kann. Demgegenüber steht ein hoher Kostenaufwand. Des Weiteren tragen bei dieser Vertriebsform die Hersteller das volle wirtschaftliche Risiko.

Beim **gebundenen Vertrieb** übernehmen rechtlich selbständige VO die vertriebspolitischen Aufgaben und Zuständigkeiten, d.h. das UN überträgt zur Förderung des Absatzes die Vertriebsarbeit auf rechtlich selbständige, aber wirtschaftlich durch Kapitalbindung oder Vertragsgestaltung abhängige Organe, z.B. Handelsvertreter, Vertragshändler mit Lieferantenbindung oder Franchise-Partner. Diese externen Vertriebsorgane sind stark an die Weisungen des Herstellers gebunden. Gebundene Vertriebssysteme überzeugen durch Flexibilität. Bei dieser Grundform des Vertriebssystems wird der Ressourceneinsatz auf die unternehmensexternen Vertriebsorgane übertragen, jedoch kann sich die geringere Weisungsbefugnis als nachteilig bei vertriebspolitisch wichtigen Angelegenheiten auswirken.

Beim **ausgegliederten Vertriebssystem** wird der Vertrieb – wie der Name dieser Grundform schon verrät – rechtlich und wirtschaftlich ausgegliedert und auf unabhängige VO, die so genannten Absatzmittler und -helfer, die auch als **Intermediäre** bezeichnet werden, verlagert. Diese Grundform der Vertriebsgestaltung wird vom Großteil der Handelsorganisationen gewählt. Da diese Form des Vertriebs für die Hersteller ein hohes wirtschaftliches Risiko mit noch geringeren vertriebspolitischen Durchgriffsrechten im Vergleich zum gebunden Vertrieb beinhaltet, werden Vertriebsbeauftragte zur Betreuung der den Vertrieb wahrnehmenden Organe eingesetzt. Die Absatzmittler und Absatzhelfer werden von diesen Führungskräften wie Kunden betreut. Die Vertriebsbeauftragten stehen ihnen bei Grundsatzfragen des Vertriebs zur Seite und richten ihre Kontrollfunktion auf die Sicherung herstellergerechter Interessen aus.

3.2 Vertriebswegewahl

Zum Vertrieb der eigens produzierten oder fremdbezogenen Waren kann ein UN verschiedene Vertriebswege nutzen. Unter einem **Vertriebsweg** (Absatzkanal) wird „die Gesamtheit aller ineinander greifenden Unternehmen oder Einzelpersonen verstanden, die daran beteiligt sind, ein Produkt dem Endabnehmer verfügbar zu machen.“⁸⁷ Dazu gehören all diejenigen Institutionen, die an der Distribution der zu vertreibenden Produkte beteiligt sind (vgl. Kapitel B2). Je nach Produktart und Unternehmenskonzept können verschiedene VO in den Absatzprozess integriert werden. Der Vertriebskanal

⁸⁷ Rumler (2002), S. 298

umfasst danach alle Wertschöpfungsstufen vom Hersteller bis zum Endkunden.⁸⁸ Er legt fest, welchen Weg das Produkt zwischen Produktion und Konsumtion nimmt.⁸⁹ Hierbei gilt es, adäquate Vertriebswege für das UN zu bestimmen. Dabei ist grundsätzlich zwischen direkten und indirekten Absatzwegen zu unterscheiden.

Beim **direkten Vertrieb** verkauft der Produkthersteller seine produzierten Erzeugnisse unmittelbar und ohne Hilfe unternehmensfremder Absatzorgane an den Endabnehmer (Kunde), der sowohl ein Unternehmen (**Business-to-Business**, z.B. beim Verkauf einer Produktionsanlage oder einer Maschine) als auch ein Konsument (**Business-to-Consumer**, z.B. Direktvertrieb von Staubsaugern) sein kann. Bei dieser Form des Vertriebs werden die Absatzaufgaben lediglich von unternehmensinternen VO ausgeführt. Da der Verkauf direkt an den Endkunden erfolgt und keine weitere Kanalstufe in den Absatzweg integriert ist, stellt der Direktvertrieb einen nullstufigen Vertrieb dar. Er findet in der Praxis speziell auf technischen Märkten mit erklärungsbedürftigen und beratungsintensiven Produkten Anwendung. Der Direktvertrieb ergibt für das UN die Vorteile, das Absatzgeschehen stärker zu kontrollieren, die unmittelbare Nähe zum Absatzgeschehen zu wahren und die direkte Kommunikation mit den Endabnehmern aufzunehmen. Demgegenüber stehen ein hoher absatzorganisatorischer Aufwand und der Nachteil, dass bei dieser Vertriebsart keine Massendistribution möglich sein wird.⁹⁰

Formen des direkten Vertriebs sind z.B.:

- Einsatz von Vertriebsaußendienstmitarbeitern (Reisende)
- Unternehmens- bzw. werkseigene Verkaufsstellen (Factory Outlets, Fabrikverkaufsstellen)
- E-Commerce (Onlineverkauf)
- Direktmarketing (Direct Mails, Kataloge im Versandhandel, Telefonverkauf)
- Teleshopping.⁹¹

Für den Vertrieb der hochwertigen Stickereierzeugnisse kommt der Direktvertrieb vorrangig nicht in Betracht, da der Aufwand für den Vertrieb der Produkte auf unternehmensexterne, rechtlich und wirtschaftlich selbständige Vertriebsorgane verlagert werden soll. Diese Art der Vertriebswegewahl bezeichnet man als **indirekten Vertrieb**, bei dem meist so genannte Absatzmittler, z.B. Großhandel und/oder Einzelhandel, in den Vertriebsprozess eingeschaltet werden. Die Absatzmittler übernehmen Eigentum an der Ware bzw. verkaufen in eigenem Namen und auf eigene Rechnung. Damit erfolgt der Vertrieb nicht auf direktem Weg von Hersteller zu Endabnehmer, sondern über mehrere Kanalstufen. Er kann als ein- bis hin zum klassischen dreistufigen Vertrieb über Groß- und Einzelhandel gestaltet werden. Beispiele für den null-, ein- und mehrstufigen Vertrieb sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

⁸⁸ Vgl. Winkelmann (2008), S. 283

⁸⁹ Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 327

⁹⁰ Vgl. Rumler (2002), S. 298ff

⁹¹ Vgl. Nagl (2009), S. 117

	Direkter Vertrieb	Indirekter Vertrieb
Nullstufiger Vertrieb	Innendienstverkauf, Versandhandel oder E-Commerce der Hersteller an Endkunden	
Einstufiger Vertrieb	Außendienstverkauf, Vertrieb über Niederlassungen oder Tochtergesellschaften an Endkunden	Verkauf durch Agenten, Strukturvertrieb durch Handelsvertreter, Franchising
Drei- bzw. zweistufiger Vertrieb		Verkauf über Großhandel, Einzelhandel oder Handwerk

Tab. 6: Vertriebswegewahl⁹²

In der Praxis findet der indirekte Vertrieb vor allem in der Konsumgüterindustrie Anwendung.⁹³ Der Trend geht hierbei aber nicht mehr zum klassischen Vertrieb über Groß- und Einzelhandel, sondern zum Vertrieb ausschließlich über den Einzelhandel, da immer mehr Hersteller den Großhandel aus Kostengründen übergehen und ihre Erzeugnisse direkt an den Einzelhandel verkaufen. Der Vertrieb über indirekte Absatzwege ermöglicht eine breite Massendistribution. Außerdem werden absatzpolitische Zuständigkeiten und Funktionen dem Handel übertragen. Der Nachteil dieser Vertriebsform besteht in der geringeren Kontrollmöglichkeit des Absatzgeschehens. Ein weiterer Nachteil ergibt sich beim Kommunikationsfluss mit den Endabnehmern. Für Informationen über Wünsche und Bedürfnisse sind die Hersteller auf die Auskünfte der zwischengeschalteten VO abhängig.⁹⁴

Grundlegende Formen des indirekten Vertriebs sind:

- Großhändler, z.B.: Zustellgroßhandel, Sortimentsgroßhandel, Spezialgroßhandel, Streckengroßhandel, Cash-and-Carry-Großhandel
- Einzelhändler, z.B.: Fachgeschäfte, Warenhäuser, Kaufhäuser, Supermärkte, Discounter, Fachmärkte, Verkaufsautomaten, Convenience Stores (z.B. Tankstellen, Bahnhofsshops), Einkaufszentren.⁹⁵

3.3 Wahl der Verkaufsform

Die Wahl der Verkaufsform ist eine der wichtigsten Entscheidungsbereiche der Vertriebspolitik. Die Verkaufsform, mithilfe derer die Kontaktaufnahme zu den Kunden erfolgt, wird nach der Art des Kontaktes mit den Kunden bzw. nach dem Medieneinsatz charakterisiert. Sie ist stark vom Produkt und den vorherrschenden Marktbedingungen abhängig. Ein UN hat die Wahl, ob der Vertrieb auf Basis persönlicher, mediengestützter oder über nicht-persönliche, ausschließlich mediengeführte Kanäle oder über so genannte Multi-Channel-Vertriebswege erfolgen soll.

⁹² Quelle: Winkelmann (2008), S. 283

⁹³ Vgl. Winkelmann (2008), S. 284

⁹⁴ Vgl. Rumler (2002), S. 299ff

⁹⁵ Vgl. Nagl (2009), S. 117

Beim **persönlichen Verkauf** wird der direkte Kontakt angestrebt. Verkäufer und Kunde stehen sich Face-to-Face gegenüber, es kommt zum Austausch menschlicher Schwingungen.⁹⁶ Der Vertriebsmitarbeiter kann die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden dabei selbst ausfindig machen, er erhält die Möglichkeit zum Aufbau und zur Pflege einer individuellen Kundenbeziehung. Der Vertriebsmitarbeiter kann diese aufgrund der gewonnenen Informationen aus der Face-to-Face-Situation entsprechend kundenorientiert gestalten. Die persönliche Verkaufsform eignet sich besonders bei beratungsintensiven, erklärungsbedürftigen, meist hochwertigeren Produkten, bei deren Konsum der Kunde eine Gesprächsperson seines Vertrauens sucht. Da beim persönlichen Verkauf das Beziehungsmanagement eine besondere Rolle einnimmt, erfordert diese Verkaufsform ein so genanntes **Relationship-Marketing**. Emotionalität und Überzeugungskunst sind bei dieser Art des Vertriebs grundlegende Eigenschaften für eine positive Verkaufsgestaltung. Der Verkäufer baut auf einer emotionalen Ebene einen Kontakt zum Kunden auf, ausgehend von dessen Bedürfnissen. Beim persönlichen Vertrieb werden nach dem Ort, an dem das Verkaufsgespräch mit dem Kunden erfolgt (Point of Sales, POS), der **Stationäre Verkauf**, der **nicht-stationäre Verkauf** und der **Verkauf an wechselnd stationären Standorten** unterschieden (vgl. Tab. 7). Die persönliche Verkaufsform bietet den Vorteil, die Verkaufssituation stärker kontrollieren zu können. Der Verkäufer kann unmittelbar und individuell auf den Kunden eingehen und entsprechende Feedbacks einholen. Der Kostenfaktor liefert den Nachteil der auf dieser Verkaufsmethode basierenden Vertriebsform. Da der persönliche Vertrieb aus vertriebsorganisatorischer Sicht sehr aufwendig ist, fallen hohe Kosten bei der Realisierung der Vertriebsprozesse an. Des Weiteren eignet sich der persönliche Vertrieb nicht für die Massendistribution.

„Der persönliche Verkauf ist umso bedeutsamer,

- *je erklärungsbedürftiger ein Produkt ist,*
- *je langwieriger ein Kaufprozess abläuft,*
- *je riskanter der Kauf vom Kunden empfunden wird,*
- *je teurer ein Produkt ist,*
- *je stärker der Dienstleistungscharakter eines Produktes ist.“⁹⁷*

⁹⁶ Winkelmann versteht darunter die so genannte „Chemie“.

⁹⁷ Winkelmann (2008), S. 288

	Stationärer Verkauf	Nicht-stationärer Verkauf	Verkauf an wechselnd stationären Standorten
K E N N Z E I C H E N	<ul style="list-style-type: none"> ▪ feste, stationäre POS, d.h. POS gleich bleibend ▪ Verkäufer an POS gebunden (Residenzprinzip) ▪ Beratung und Verkauf in eigenen Verkaufsräumen ▪ attraktive Verkaufsraumgestaltung, um Kunden anzuziehen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wechselnd, nicht-stationäre POS, d.h. POS immer unterschiedlich ▪ Verkäufer nicht an POS gebunden ▪ Verkäufer besuchen ihre Kunden oder treffen sich mit ihnen auf neutralen Plätzen; POS z.B. in Hotels, Restaurants, auf Messen, bei Betriebsbesichtigungen, bei Produktpräsentationen, in eigener Zentrale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wechselnde stationäre POS, d.h. POS nicht fest, aber immer wiederkehrend ▪ Verkäufer zeitweilig an POS gebunden ▪ Verkauf und Beratung an externen Orten
B E I S P I E L E	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klassischer Ladenverkauf (Handel) ▪ Schalterhallenverkauf (z.B. Banken o. Verkauf von Tickets) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besucherverkauf / Außendienstverkauf durch Außendienstmitarbeiter und deren Vorgesetzte (Verkaufsleiter) ▪ Haustürverkauf (z.B. Vorwerk) ▪ Auslieferungsverkauf (z.B. Bofrost, Eismann) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promotion-, Messe- und Marktverkauf ▪ Aktionsverkauf (z.B. vor Kaufhäusern) ▪ Party-/Eventverkauf (Treffprinzip, z.B. Party-Lite o. Tubberware) ▪ Verkaufsfahrten mit Sonderangeboten

Tab. 7: Formen des persönlichen Verkaufs⁹⁸

Beim **mediengestützten Verkauf**, auch als semipersönlicher Verkauf bezeichnet, sind Verkäufer und Käufer mittels Medieneinbindung über eine direkte, interaktive Voice-to-Voice-Beziehung miteinander verbunden und stehen online über das Medium im Kontakt (z.B. Telefon-, Videokonferenzverkauf). Er ist aus kostenrelevanter Sicht vorteilhaft, da die Kosten pro Kontakt niedrig sind, und wird vorwiegend im B-to-B-Bereich als unterstützende Maßnahme eingesetzt.

Die aus kostenrelevanter Sicht günstigste Verkaufsform stellt der **mediengeführte Verkauf** dar. Mediengeführter Verkauf bedeutet, dass der Vertrieb ausschließlich unpersönlich stattfindet. D.h. der Kontakt zum Kunden erfolgt mithilfe des Einsatzes moderner oder bewährter Medien, die eine unkomplizierte und schnelle Handhabung der vertriebspolitischen Prozesse versprechen. Das klassische Beispiel für den unpersönlichen Absatz stellt der **Versandhandel** dar, bei dem der Kunde entsprechend der klassischen Methode über Kataloge die Produkte des Herstellers unter Zwischenschaltung des Handels erwirbt. Der Versandhandel ist die dominierende Verkaufsform des mediengeführten

⁹⁸ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Winkelmann (2008), S. 286ff

Vertriebs. Beim Versandhandel nimmt der Kunde auf schriftlichem, telefonischen oder Internetbasierenden Wege Kontakt mit dem Kundenbetreuer des Herstellers auf und gibt seine Bestellungen über das jeweilige Medium in Auftrag. Weitere Formen des unpersönlichen Vertriebs sind z.B.: E-Commerce (Onlineverkauf), Tele-Shopping und der Automatenverkauf (z.B. Zigaretten, Fahrkarten, Getränke).

Speziell der Internet-Verkaufskanal mit dem **E-Commerce** ist aufgrund der technologischen Entwicklung und der zunehmenden Ausstattung der Privathaushalte mit Computer- und Internettechnik zu einem beliebten Verkaufskanal bei Herstellern, Händlern und Kunden gereift. Unter E-Commerce wird der digitale (Versand)Handel im Internet (World Wide Web) verstanden, der so genannte **Onlineverkauf**. Die Aufgaben der Produktinformation der Kunden, die Auftragsentgegennahme, die Steuerung der Auftragsabwicklung über EDV-Systeme sowie die Sicherung einer geschützten Zahlungsabwicklung haben sich mit dem E-Commerce deutlich vereinfacht. Sowohl im B-to-C- als auch im B-to-B-Bereich findet diese Verkaufsmethode immer mehr Anwendung. Er ist die bequemste und schnellste Verkaufsmethode. Das Kaufen (M-Commerce) und Verkaufen (E-Commerce) im Internet bietet für Verkäufer und Käufer die *„Vorteile einer zeitlich und räumlich begrenzten sowie überaus kostengünstigen Kommunikation; mit niedrigen Eintrittsbarrieren und der Vision, dass in der virtuellen Welt kleine wie große Unternehmen die gleichen Chancen haben. ... E-Commerce wird sich in Industrie, Handel und Handwerk zu einem machtvollen Instrument entwickeln, das den persönlichen Verkauf ergänzt und neue Zielgruppen anspricht.“*⁹⁹ Der unpersönliche Vertrieb ermöglicht eine Massendistribution und wirkt sich aus Hersteller- bzw. Vertriebsseite aufgrund der Verlagerung von Teilen der Auftragsabwicklung auf den Handel oder die Kunden vorteilhaft aus. Der unpersönliche Vertrieb ist flexibel und zeitlich ungebunden einsetzbar. Die Nachteile dieser Verkaufsform liegen in der geringen Kontrolle des Absatzgeschehens und im verminderten direkten Kommunikationsfluss mit den Kunden.¹⁰⁰

„Der unpersönliche Verkauf ist umso bedeutsamer,

- *je weniger persönliche Fachberatung zur Produkterläuterung notwendig ist,*
- *je kürzer der Kaufprozess abläuft,*
- *je geringer das Kaufrisiko vom Kunden empfunden wird,*
- *je billiger ein Produkt ist,*
- *je geringer der Dienstleistungscharakter eines Produktes ist.“*¹⁰¹

Der Markterfolg ist abhängig von der Kombination der Verkaufsform und von deren Bündelung zu **Mehrkanalsystemen**, sog. Multikanalsystemen. Bei der Gestaltung der Vertriebssysteme und der Wahl unterschiedlicher Verkaufsmethoden spielt der Begriff des **Multichannel-Vertriebs** eine immer

⁹⁹ Winkelmann (2008), S. 362ff

¹⁰⁰ Vgl. Rumler (2002), S. 303

¹⁰¹ Winkelmann (2008), S. 289

bedeutendere Rolle, bei dem sich die vertriebspolitische Flexibilität der UN deutlich erhöht. Hierbei fließen Verkaufsformen und Vertriebsorganisationen ineinander und bilden ein aus mehreren Vertriebskanälen bestehendes VS. Multichannel-Vertrieb heißt, dass ein UN seine Produkte über mehr als einen Vertriebskanal in den Verfügungsbereich der Endkonsumenten bringt. Ob Internet-Plattform (E-Commerce), Katalogversand, Teleshopping, Call-Center (Telefonverkauf) oder flächendeckendes Stationärgeschäft etc., beim Multichannel-Vertrieb kann der Kunde aus verschiedenen Absatzkanälen wählen und den Kauf über die für ihn beste und bequemste Verkaufsform tätigen. Durch die Bündelung der verschiedenen Verkaufsformen kann der Multichannel-Anbieter seine Kunden auf mehreren Wegen ansprechen und eine breitere Masse an Endkonsumenten erreichen. Beim Multichannel-Vertrieb bietet letztlich die Vielfalt der Vertriebskanäle dem Anbieter die Möglichkeit, einen hohen Bekanntheitsgrad zu erreichen.

4 Zusammenfassung

Der Vertrieb ist ein Unternehmensbereich, der wichtige betriebliche Aufgaben wahrnimmt und maßgeblich das **Unternehmensimage** bestimmt. Verkaufserfolge sind von der betrieblichen Struktur des Vertriebs abhängig. Damit sind auch die Absatzzahlen, die ein UN innerhalb einer Periode erreicht, sowie die Umsatzvolumina von der vertriebspolitischen Arbeit im UN abhängig. Die Erreichung **maximaler Absatzzahlen** und damit **größtmöglicher Marktanteile** im jeweiligen Marktsegment sowie die damit angestrebte Generierung **maximaler Umsätze** sind Hauptziele der vertriebspolitischen Abteilung eines Unternehmens. Der Aufbau eines ganzheitlichen VS umfasst eine umfangreiche und detaillierte, auf das UN zugeschnittene Gestaltung. Nachdem ein UN die Grundform des Vertriebs bestimmt und sich dabei entschieden hat, seine Produkte über einen eigenen oder gebundenen Vertrieb in den Verfügungsbereich der Endkonsumenten zu übertragen oder zu diesem Zweck ein ausgegliedertes VS aufzubauen, werden im Rahmen der Vertriebswegewahl die Vertriebsstufen und VO bestimmt, die am Vertriebsprozess beteiligt sind. Anhand dieser grundlegenden, strategischen Entscheidungen sind diejenigen Verkaufsmethoden zu bestimmen, auf deren Basis der Kontakt zu den potentiellen Konsumenten aufgenommen wird. In diesem ebenfalls strategischen Entscheidungsprozess ist die Festlegung der mediengesteuerten Mittel inkludiert, die für den Vertriebsablauf und die Verkaufsprozesse unumgänglich sind und ebenso zum Grundgerüst des Vertriebsmodells gehören wie die Aufstellung der Vertriebsorganisation. Die einzelnen Schritte beim Aufbau eines Vertriebssystems sind häufig abhängig vom Produkt und dessen Eigenschaften. Des Weiteren hängt die Gestaltung des Vertriebskonzepts von den betrieblichen Gegebenheiten ab (z.B. finanzielle Mittel, personelle Ressourcen, rechtliche Strukturen). Danach kommen für bestimmte Unternehmen gewisse Vertriebswegestrategien in Frage, andere wiederum nicht. Die Distributionspolitik eines Unternehmens erfordert die Anpassung an die vorherrschenden betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten. Einen der wichtigsten Schritte im Rahmen der Gestaltung der Vertriebspolitik eines Unternehmens bildet die **Vertriebsplanung**.

C Grundlagen und Rahmenbedingungen für den Vertrieb hochwertiger Stickereierzeugnisse

1 Die Textilwirtschaft in Deutschland

1.1 Die textile Wertschöpfungskette als Ausgangspunkt

Unter dem Begriff **Textilwirtschaft** werden sämtliche Akteure - Industrie, Handel und Nachfrager bzw. Konsumenten textiler Erzeugnisse - der textilen Wertschöpfungskette, zusammengefasst.¹⁰²

Die Bestimmung optimierter Vertriebswege und -formen erfordert weitreichende Betrachtungen. Das Fundament aller Überlegungen bildet der gesamte Wertschöpfungsprozess der Textilwirtschaft. Die textile Wertschöpfungskette, auch als sog. „**Textile Kette**“ bezeichnet, ebnet den Weg aller textilen Produkte von der Faser bis zum Verbraucher. Sie „*umfasst alle Ver- und Bearbeitungsschritte sowie Beschaffungs- und Distributionsleistungen von der Fasererzeugung bis zum Verkauf des textilen Endproduktes an den Konsumenten.*“¹⁰³ Bis diesem das fertige Produkt zum Verkauf angeboten wird, überschreitet es aufgrund des mehrstufigen und streng linear determinierten Charakters des textilen Wertschöpfungsprozesses i.d.R. mehrere Firmengrenzen. Für den Handel mit textilen Erzeugnissen ist das Verständnis des textilen Wertschöpfungsprozesses wichtig. Dieser lässt sich gemäß der Abb. 4, welche die textile Wertschöpfungskette mit Beschränkung auf die Hauptlieferverflechtungen darstellt, für die Produktion von Heim- und Haustextilien wie folgt zusammenfassen:

Die erste Stufe der textilen Kette, die sog. **Vorleistungsstufe**, bildet die Gewinnung und Herstellung von Textilfasern. Die textilen Rohstoffe, die Natur- und Chemiefasern werden hier für den Spinnereiprozess vorbereitet. In der zweiten Stufe, die **Textilaufbereitung**, werden die Textilfasern im Prozess der **Spinnstoffaufarbeitungsstufe** zunächst aufbereitet, dann zu Garnen versponnen (**Spinnstoffverarbeitungsstufe**) und anschließend zu textilen Flächen (z.B. Gewebe und Geflechte) durch Weben, Sticken oder andere Verfahren weiterverarbeitet (**Garnverarbeitungsstufe**). Im Rahmen der folgenden **Textilveredelung** werden die textilen Vorprodukte durch verschiedene chemische und mechanische Arbeitsvorgänge mit Gebrauchseigenschaften versehen und äußerlich gestaltet (z.B. Bleichen, Färben, Bedrucken und Ausrüsten). Danach erfolgt der Prozess der **Konfektion**. In dieser Produktionsstufe werden aus den textilen Flächen entsprechend dem Endverwendungszweck Bekleidungs-, Heim- und Haus- sowie technische Textilien hergestellt. Die Konfektion umfasst damit sämtliche Maßnahmen, durch welche die textilen GG in einen handelsfertigen Zustand gebracht werden. Je nach Art des Endproduktes erfolgt die Zuordnung zu den Wirtschaftszweigen. Gemäß der seit 1. Januar

¹⁰² Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 41

¹⁰³ Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 41

2008 geltenden Wirtschaftszweigsystematik, die „Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008)“¹⁰⁴, sind Heim- und Haustextilien sowie die technischen Textilien zur Textilindustrie zuzuordnen, Bekleidungstextilien gehören dagegen in die Bekleidungsindustrie. Die Konfektion stellt den letzten produktiven Teilprozess der Textilindustrie dar, bevor die nun (verkaufs-)fertigen Heim- und Haustextilien in die nächste Wirtschaftsstufe, die **Handelsebene** (Groß- und Einzelhandel), übergehen. Über den Handel als letztes Glied der textilen Wertschöpfungskette erfolgt der Absatz der verschiedenen Heim- und Haustextilien, womit sie in den Verfügungsbereich der **Endkonsumenten** (Verbraucher oder sonstige Endabnehmer), welche die Produkte benutzen, pflegen und letztendlich wieder entsorgen, übergehen. Alternativ können die textilen Fertigprodukte durch Direkt-Vermarktung (Factory Outlets, Teleshopping, Electronic Shopping über das Internet) abgesetzt werden.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Die WZ 2008 ist vom Statistischen Bundesamt herausgegeben und basiert auf der statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft (NACE Rev. 2). Gemäß WZ 2008 beinhaltet der Kode 13 - Herstellung von Textilien - die Spinnstoffaufbereitung und Spinnerei, die Weberei, die Veredelung von Textilien und Bekleidung und die Herstellung von sonstigen Textilwaren. Vgl. Anhang 1.

¹⁰⁵ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 43

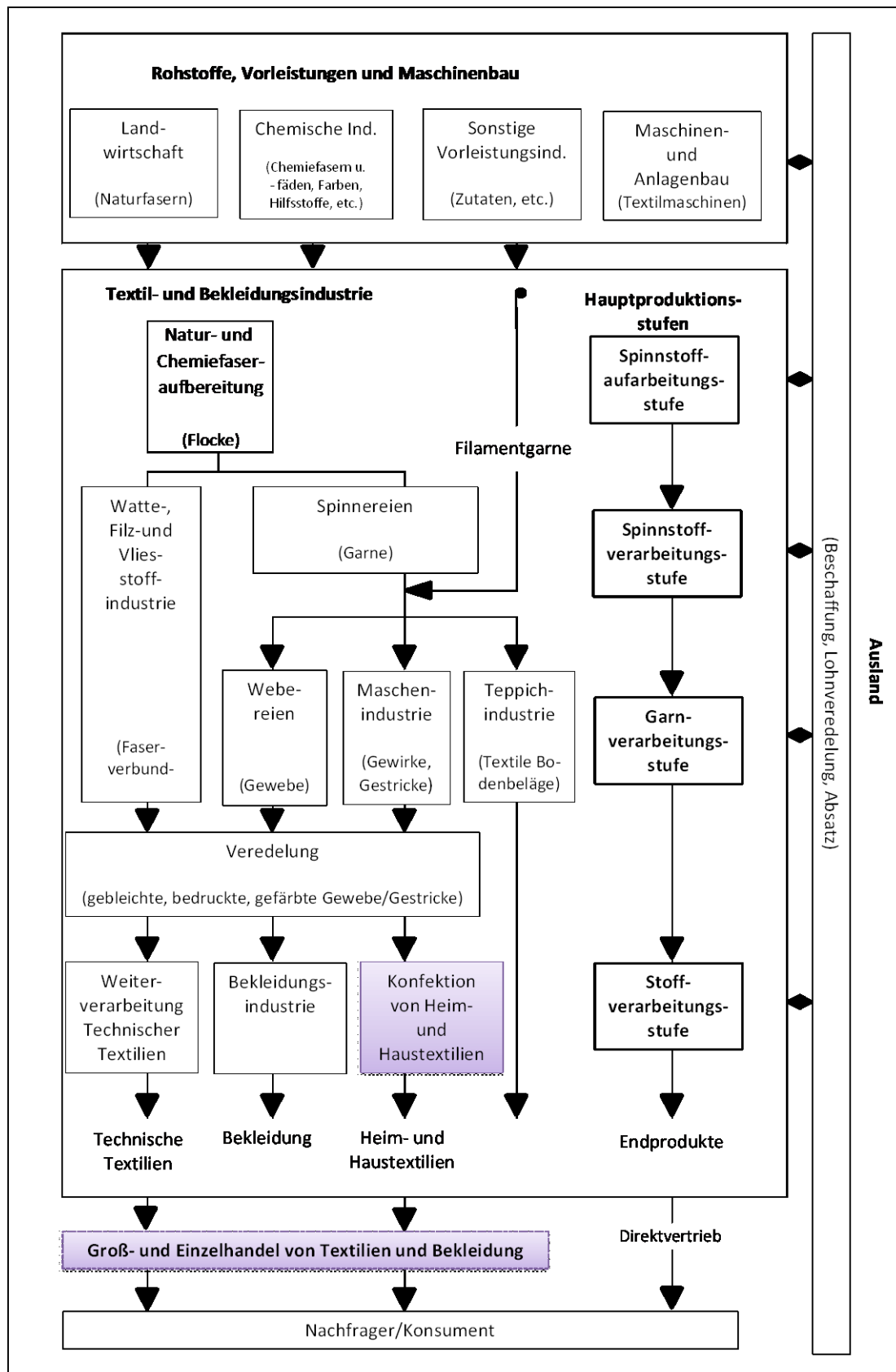


Abb. 4: Struktur des Marktes für Textilien und Bekleidung¹⁰⁶

¹⁰⁶ Quelle: Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 48

1.2 Struktur der deutschen Textilwirtschaft

Aufgrund der Art der produzierten Konsumgüter ist die deutsche Textilbranche über alle Wertschöpfungsstufen hinweg größtenteils klein- und mittelständisch strukturiert. Sämtliche textile Produkte enthalten einen Anteil an handwerklicher Fertigung und werden deshalb eher in Kleinserien als in Massenproduktion gefertigt, weshalb es sich bei den produzierenden UN vorwiegend um **Klein- und Mittelunternehmen (KMU)**¹⁰⁷ handelt. Zur Charakterisierung dient die Definition der Europäischen Kommission: gemäß der Empfehlung 96/280/EG der Europäischen Kommission werden KMU anhand der drei **quantitativen Kriterien** Beschäftigtenzahl, Umsatz sowie Bilanzsumme von Großunternehmen abgegrenzt und dabei in Kleinst-, kleine und mittlere Unternehmen eingeteilt.¹⁰⁸

	Kleinstunternehmen	kleine Unternehmen	mittlere Unternehmen
Beschäftigte	< 10 MA	< 50 MA	< 250 MA
Umsatz	≤ 2 Mio. €	≤ 10 Mio. €	≤ 50 Mio. €
Bilanzsumme	≤ 2 Mio. €	≤ 10 Mio. €	≤ 43 Mio. €

Tab. 8: Kategorisierung KMU laut EU¹⁰⁹

Textilindustrie				Bekleidungsindustrie				
Unternehmen mit ... bis ... Beschäftigte	Zahl der Betriebe	Anteile in %	Beschäftigte	Anteile in %	Zahl der Betriebe	Anteile in %	Beschäftigte	Anteile in %
1-49	380	43,4	12.059	14,8	179	46,0	5.472	13,9
50-99	258	29,5	18.337	22,5	102	26,2	7.298	18,5
100-249	185	21,1	29.297	36,6	80	20,6	12.693	32,1
250-499	39	4,5	12.799	15,7	19	4,9	6.218	15,8
500-999	13	1,5	8.870	10,9	8	2,1	*	*
≥ 1000	-	-	-	-	1	0,3	*	*
Insgesamt	875	100	81.362	100	389	100	39.487	100
Gesamtumsatz	13.190 Mio. Euro				9.229 Mio. Euro			
*Aus Gründen der Geheimhaltung von Einzelangaben nicht veröffentlicht, aber in den Summen enthalten.								

Tab. 9: Struktur der Textil- und Bekleidungsindustrie nach Beschäftigungsgrößenklassen (September 2007)¹¹⁰

Nach Tab. 8 gehören zu KMU, UN die weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen und bis zu 50 Mio. Euro Umsatz oder maximal 43 Mio. Euro Bilanzsumme pro Jahr aufweisen. Entsprechend dem

¹⁰⁷ Vgl. Bussiek (1996), S. 17

¹⁰⁸ Vgl. 96/280/EG, S. 4

¹⁰⁹ Quelle: 2003/361/EG, Art. 2 Nr. 1-3 im Anhang, basierend auf der Empfehlung 96/280/EG S. 4; vgl. dazu 2003/361/EG, S. 39: *Alle angegebenen Finanz- und Mitarbeiterschwelienwerte sind Obergrenzen. Es ist zu beachten, dass neben dem Hauptkriterium der Beschäftigtenzahl, welches zwingend für die Einordnung in eine Kategorie erfüllt sein muss, eines der Kriterien Umsatz oder Bilanzsumme überschritten werden darf, um das Unternehmen trotz dessen noch zu der jeweiligen Unternehmenskategorie zu zählen.*

Merkmal Beschäftigung zählen 94,1 % der UN der Textil- und 92,8 % der Bekleidungsindustrie zu KMU (vgl. Tab. 9). In der nachfolgenden Tab. 10 sind für das Jahr 2005 die Zahl der Betriebe und die dazugehörige Zahl der Beschäftigten für die beiden zum verarbeitenden Gewerbe zählenden Wirtschaftszweige Textil- und Bekleidungsindustrie separat dargestellt. Daraus ist ersichtlich, dass im Bereich der Textilkonfektion (ohne Bekleidung), unter den die Heim- und Haustextilien fallen, 222 Betriebe mit insgesamt 13.694 Beschäftigten tätig waren. Dies stellt darüber hinaus auch den größten Bereich innerhalb der Textilindustrie dar, in welchem 2005 insgesamt 981 Betriebe zu verzeichnen waren.

	Betriebe	Beschäftigte
Textilgewerbe	981	88.335
Baumwollspinnerei	39	4.160
Wollspinnerei	8	928
Nähgarnfertigung	10	1.666
Baumwollweberei	79	9.239
Wollweberei	17	2.055
Seidenweberei	36	4.660
Textilveredelung	133	10.892
Textilkonfektion (ohne Bekleidung)	222	13.694
Teppichindustrie	51	5.288
Seilerwarenherstellung	15	834
Vliesstoffindustrie	50	6.435
Maschenstoffherstellung	44	3.682
Strumpfwarenindustrie	31	4.649
Herstellung von Pullovern und Strickjacken	47	2.530
Bekleidungsindustrie	444	42.183
Lederbekleidung	6	274
Bekleidung (ohne Lederbekleidung)	432	41.665
Pelzwaren	6	244

Tab. 10: Betriebe und Beschäftigte - unterteilt in Teilbereiche der Textil- und Bekleidungsindustrie (2005) ¹¹¹

Neben den quantitativen Kriterien werden in der Literatur häufig qualitative Kriterien zur Abgrenzung von KMU und Großunternehmen genutzt. Pichler/Pleitner/Schmidt ¹¹² nennen als **qualitative Merkmale** von KMU u. a. die Selbständigkeit des Unternehmens ¹¹³, die Fähigkeit zur individualisierten,

¹¹⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2009, abrufbar unter <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/SharedContent/Oeffentlich/AI/IC/Publikationen/Jahrbuch/ProdGewerbe,property=file.pdf> (27.10.2009)

¹¹¹ Vgl. Jahrbuch der deutschen Textil- und Modeindustrie 2006, abrufbar unter <http://www.textil-mode.de/Archiv/Jahrbuecher/K230.htm> (10.05.2009)

¹¹² Vgl. Pichler/Pleitner/Schmidt (2000), S. 12

¹¹³ Vgl. auch Bussiek (1996), S. 18 f. *zum Thema Unabhängigkeit von KMU sowie 2003/361/EG, S. 40: Laut Definition der Europäischen Kommission muss ein Unternehmen mehr als 75% der Stimmanteile bzw. des Kapitals besitzen, damit es als autonom bzw. unabhängig gilt und zur Gruppe der KMU gezählt werden darf.*

differenzierten Leistungserstellung, flache Hierarchien und kurze Informationswege, eine häufig regional begrenzte Tätigkeit sowie die Führung des Unternehmens durch den Eigentümer bzw. durch den mehrheitlichen Kapitalgeber. Auch die Person des Unternehmers bezogen auf Eigenschaften, Fähigkeiten und Beziehungsnetzwerk stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor für KMU dar und kann als qualitatives Kriterium zur Definition von KMU herangezogen werden.¹¹⁴

1.3 Wirtschaftliche Situation und Entwicklung

Gemäß dem Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie zählt die deutsche Textilwirtschaft trotz des zu verzeichnenden kontinuierlichen Rückgangs der Beschäftigungs-, Produktions- und Umsatzzahlen zu den größten Wirtschaftszweigen in Deutschland.¹¹⁵ Allerdings befindet sie sich seit über 30 Jahren in einem nachhaltigen Strukturwandel, der sich sowohl in ihrer Position am Weltmarkt als auch in der seit Jahren rückläufigen Zahl der UN und Beschäftigten widerspiegelt (vgl. Tab. 11).

Textilindustrie				Bekleidungsindustrie		
Jahr	Zahl der Betriebe	Beschäftigte	± in % zum Vorjahr	Zahl der Betriebe	Beschäftigte	± in % zum Vorjahr
1980	1.620	303.879	-2,2	2.435	248.779	-3,1
1985	1.334	231.393	-1,7	1.957	188.436	-1,4
1990	1.197	209.443	-1,9	1.720	164.029	-2,2
1992	1.098	189.888	-6,8	1.446	146.749	-8,7
1995	1.296	150.744	-7,9	1.076	105.872	-12,8
2000	1.049	121.532	-1,9	549	66.199	-9,9
2001	1.018	118.672	-2,4	487	60.832	-8,1
2002	972	110.332	7,0	472	53.901	-11,4
2003	916	101.775	-8,8	429	49.142	-10,7
2004	880	95.149	-6,5	408	44.732	-9,0
2005	981	88.335	-7,2	444	42.183	-5,7
2006	922	82.638	-6,4	415	41.001	-2,8
2007	875	81.362	-1,5	389	39.487	-3,7

Tab. 11: Unternehmen und Beschäftigte (1980-2007)¹¹⁶

Während 1980 insgesamt 552.658 Beschäftigte in der deutschen Textilwirtschaft tätig waren, wurde 2007 nur noch eine Zahl von 120.849 Beschäftigten registriert, was einem Verlust von insgesamt 431.809 oder 78,13 % entspricht. In der Textilindustrie waren 2007 danach nur noch 81.362, in der Bekleidungsindustrie 39.487 Personen beschäftigt. Auch die Zahl der Herstellerbetriebe ging in den vergangenen Jahren beständig zurück. Lediglich im Jahr 2005 erhöhte sich die Zahl von 880 auf 981

¹¹⁴ Vgl. Pichler/Pleitner/Schmidt (2000), S. 12

¹¹⁵ Vgl. Jahrbuch der deutschen Textil- und Modeindustrie 2006, abrufbar unter <http://www.textil-mode.de/Archiv/Jahrbuecher/K230.htm> (10.05.2009).

¹¹⁶ Vgl. Jahrbuch der deutschen Textil- und Modeindustrie 2006, abrufbar unter <http://www.textil-mode.de/Archiv/Jahrbuecher/K230.htm> (10.05.2009),

UN in der Textil- bzw. von 408 auf 444 in der Bekleidungsindustrie. Bereits ein Jahr später wurde erneut ein Rückgang verbucht, bis 2008 sank die Zahl der Betriebe auf 865 in der Textil- und auf 369 in der Bekleidungsindustrie.¹¹⁷ Die Produktionsentwicklung belegt diesen Abwärtstrend. Vergleicht man die Produktionsentwicklung der Textilwirtschaft mit der Entwicklung der Produktion im gesamten Verarbeitenden Gewerbe wird die rückläufige Wirtschaftsentwicklung in Textil- und Bekleidungsindustrie noch deutlicher (vgl. Tab. 12:). Während das Verarbeitende Gewerbe danach von einem Aufwärtstrend gekennzeichnet ist, sind sowohl in der Textil- als auch in der Bekleidungsindustrie die Produktionszahlen stark sinkend, speziell die Bekleidungsindustrie verzeichnete in den vergangenen Jahren erhebliche Einbußen.

Produktionsentwicklung nach Hauptgruppen										Index 2000 = 100
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Verarbeitendes Gewerbe	85,9	88,8	93,1	94,6	100	100,1	98,9	99,1	103,5	106,9
Textilindustrie	106,5	105,9	106,3	99,4	100	96,7	91,2	87,6	86,8	83,2
Bekleidungsindustrie	141,9	132,3	126,2	110,3	100	93,2	79,5	70,4	67,6	62,3

Tab. 12: Produktionsentwicklung¹¹⁸

Jahr	Textilindustrie		Bekleidungsindustrie	
	Umsatz in Mio. Euro	Veränderung zum Vorjahr in %	Umsatz in Mio. Euro	Veränderung zum Vorjahr in %
1980	16.885	2,2	10.590	3,8
1985	18.818	5,5	11.743	7,1
1990	21.134	5,0	13.691	9,5
1992	20.346	-4,5	13.852	-4,6
1995	16.423	-2,9	12.017	-
2000	15.669	3,3	10.741	-2,3
2001	15.416	-1,6	10.472	-2,5
2002	14.215	-7,8	9.733	-7,1
2002*	14.380	-	10.041	-
2003	13.430	-6,6	9.246	-7,9
2004	13.379	-0,4	8.994	-2,7
2005	12.928	-3,4	9.234	2,7
2006	13.085	1,2	9.265	0,3
2007	13.190	0,8	9.229	-0,4
2008	12.671	-3,9	8.935	-3,2

* ab 2002 erweiterter Berichtskreis

Tab. 13: Umsatzentwicklung der Textil- und Bekleidungsindustrie (1980-2008)¹¹⁹

¹¹⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2009, abrufbar unter <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/SharedContent/Oeffentlich/AI/IC/Publikationen/Jahrbuch/ProdGewerbe.property=file.pdf> (27.10.2009)

¹¹⁸ Vgl. Jahrbuch der deutschen Textil- und Modeindustrie 2006, <http://www.textil-mode.de/Archiv/Jahrbuecher/K230.htm> (10.05.2009).

¹¹⁹ Vgl. Jahrbuch der deutschen Textil- und Modeindustrie 2006, Konjunkturübersicht für das Jahr 2006, <http://www.textil-mode.de/Archiv/Jahrbuecher/K230.htm> (10.05.2009); Textination GmbH, Konjunkturbericht 2008, <http://textination.de/de/Daten%20News> (07.11.2009)

Insgesamt ist die Produktion im Textilgewerbe seit 1980 um 45 % geschrumpft. Der Gesamtumsatz der beiden Wirtschaftszweige für das Jahr 2008 beläuft sich auf 21,606 Mrd. EUR und weist im Vergleich zum Vorjahr ein Minus von 3,63 % auf. Betrachtet man die Entwicklung des Umsatzes von 1980 bis ins Jahr 2008 ist der Abwärtstrend kontinuierlich nachzuvollziehen (vgl. Tab. 13). Die Umsätze von 2008 sind in beiden Bereichen seit 1980 Tiefststände. Sie verdeutlichen die geschwächte Wirtschaft. Betrachtet man die Verteilung des Umsatzes von 12,928 Mrd. EUR der Textilindustrie für das Jahr 2005 gemäß der einzelnen Textilzweige wird ersichtlich, dass danach die Textilkonfektion mit 1,761 Mrd. EUR den größten Beitrag erwirtschaftet, gefolgt von der Baumwollweberei mit 1,295 Mrd. EUR (vgl. Tab. 14).

Umsatzverteilung in der Textilindustrie 2005			
darunter in Mio. Euro			
Baumwollspinnerei	474	Teppichindustrie	1.083
Nähgarnfertigung	409	Seilerwarenindustrie	113
Baumwollweberei	1.295	Vliesstoffindustrie	1.231
Wollweberei	217	Maschenstoffherstellung	652
Seidenweberei	853	Strumpfwarenindustrie	550
Textilveredelung	1.093	Herstellung von Pullovern und Strickjacken	279
Textilkonfektion (ohne Bekleidung)	1.761	Insgesamt	12.928

Tab. 14: Umsätze der Textilindustrie (2005)¹²⁰

Die Ursachen für die rückläufige Entwicklung in den Beschäftigungs-, Produktions- und Umsatzzahlen resultieren insb. aus der Entstehung neuer Textil- und Bekleidungscentren in den Entwicklungs- und Schwellenländern. Diese profitieren von hohen Rohstoffvorkommen und deutlich niedrigeren Lohnkosten und erweisen sich deshalb als stärkste Konkurrenz auf dem Weltmarkt. Um ihre Position auf dem Weltmarkt zu stärken, verlagert auch die deutsche Textil- und Bekleidungsindustrie einen Teil der Produktion in andere Länder, um dort vom Vorteil der niedrigeren Kosten zu profitieren. Des Weiteren hat die deutsche Textil- und Bekleidungsindustrie als Reaktion auf die zunehmende Importkonkurrenz frühzeitig begonnen, ihre Exporte auf neue Absatzmärkte außerhalb der EU auszuweiten.

1.4 Die Branche der Heim- und Haustextilien, insb. Stickerei

Stickereierzeugnisse gehören entsprechend der Wirtschaftszweigsystematik in die Gruppe der Heim- und Haustextilien. Zum Sortiment der Heim- und Haustextilien gehören Tisch- und Bettwäsche, Bettwaren, Badtextilien, Teppiche, Möbel- und Dekorationsstoffe sowie Gardinen. Sie zählen in der betrieblichen Leistungserstellung nach dem Merkmal der Materialität zu den Sachgütern¹²¹, dort wieder-

¹²⁰ Vgl. Zahlen zur Textil- und Bekleidungsindustrie 2006, Konjunkturübersicht für das Jahr 2006; <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/SharedContent/Oeffentlich/AI/IC/Publikationen/Jahrbuch/ProdGewerbe.property=file.pdf> (27.10.2009); vgl. auch <http://www.textil-mode.de/Archiv/Jahrbuecher/K230.htm> (10.05.2009)

¹²¹ Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 807-848 zum Thema Dienstleistungsmarketing

rum nach dem Merkmal des Bedarfsträgers zu den Konsumgütern.¹²² Konsumgüter stellen materielle Wirtschaftsgüter dar, die durch den Absatz an private Haushalte (Endkunden; i.d.R. auf Massenmärkten) gekennzeichnet sind. Sie werden in Gebrauchs- und Verbrauchsgüter differenziert (vgl. Abb. 5).¹²³

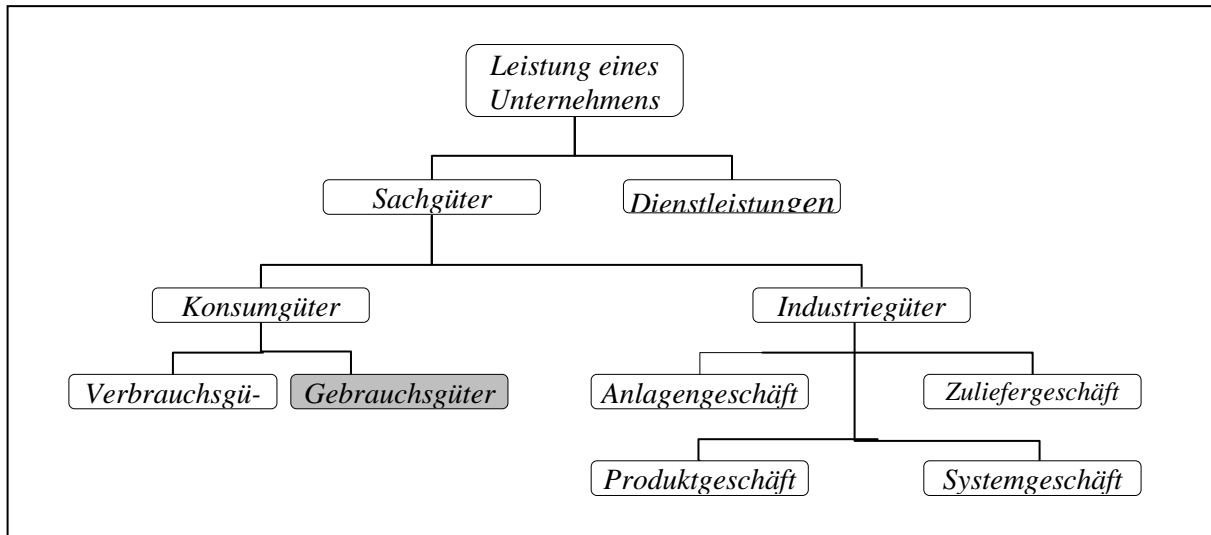


Abb. 5: Typologisierung von Leistungen eines Unternehmens¹²⁴

Heim- und Haustextilien zählen zu den Gebrauchsgütern (GG), die sich durch eine mehrmalige Nutzungsmöglichkeit auszeichnen. Sie weisen eine geringere Kaufhäufigkeit auf¹²⁵ und werden vielfach gesondert, d.h. nicht im Verbund mit anderen Produkten erworben.¹²⁶ Heim- und Haustextilien der Stickereierindustrie sind außerdem durch eine hohe Produktqualität, Langlebigkeit und eine Stellung im höheren Preissegment gekennzeichnet. Für diese GG ist nicht die Ubiquität¹²⁷, sondern die Auswahl der Verkaufsstätten im Hinblick auf Qualität und Image entscheidend. Sie werden daher selektiv bzw. exklusiv vertrieben. Gemäß ihrer hohen Produktqualität erfordern sie intensive Beratungs- sowie Serviceleistungen seitens der eingeschalteten Handelspartner.¹²⁸ Der Nutzen für den Endkunden beschränkt sich nicht lediglich auf den Grundnutzen, der Zusatznutzen spielt eine wesentliche Rolle. Der Kaufentscheidungsprozess für die betrachteten GG kann demnach als extensiv angenommen werden. Aufgrund der Art der Güter ergibt sich für den Handel eine Handelsspanne im höheren Bereich. Heim- und Haustextilien der Marke Plauener Spitze stellen gemäß den genannten Eigenschaften langlebige,

¹²² Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 460

¹²³ Vgl. Bruhn/Homburg (2004), S. 404

¹²⁴ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg/Krohmer (2003), S. 461

¹²⁵ Vgl. Zacharias (1995), S. 2

¹²⁶ Vgl. Kotler/Bliemel (2001), S. 720

¹²⁷ Ubiquität bezeichnet die Überallerhältlichkeit eines Produktes; vgl. Olbrich, R. (2001), S. 181

¹²⁸ Vgl. Bruhn/Homburg, (2004), S. 270; Kotler/Bliemel (2006), S. 719; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 82; Zentes/Swoboda (2001), S. 293

hochwertige Gebrauchsgüter dar.¹²⁹ Für den Erwerb dieser Produkte existiert nur eine begrenzte Anzahl an Verkaufsstätten. In den Verkauf dieser Güter werden häufig bestimmte Produktnebenleistungen (spezifische DL: z.B. intensive, fachgerechte Beratungsleistungen) inkludiert, um die Qualitätswahrnehmung bei den Nachfragern zu erhöhen. Dieser exklusive Vertrieb, der durch den bewussten Verzicht der Ubiquität der Produkte charakterisiert ist, steigert die Wertschätzung der Güter bei den Endkonsumenten.¹³⁰ Die Exklusivität dieser Produkte erfordert für deren Vertrieb erhöhte Anforderungen bei der Wahl möglicher Handelspartner.

1.4.1 Wirtschaftliche Situation und Entwicklung

Innerhalb der Wirtschaftszweigsystematik der Textilindustrie gehören Heim- und Haustextilien zur Textilkonfektion. Blickt man auf die Produktionsentwicklung nach den einzelnen Wirtschaftszweigen der Textilindustrie von 1996 bis 2005 wird deutlich, dass der Bereich der Textilkonfektion vom bereits dargestellten Abwärtstrend der Textilindustrie nicht verschont geblieben ist (vgl. Tab. 15).

Produktionsentwicklung nach Wirtschaftszweigen der Textilindustrie										Index 2000 = 100
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Spinnerei	122,6	122,4	115,6	93,3	100	97,2	85,6	80,1	77,4	69,6
Weberei	116,4	119,5	120,4	105,3	100	99,2	90,6	83,1	79,6	72,8
Maschenstoffherstellung	83,4	89,1	95,4	91,7	100	91,2	86,5	87,4	87,3	82,5
Textilveredelung	120,6	111,8	107,8	98,3	100	94,1	85,1	78,6	79,8	77,1
Textilkonfektion	100,5	97,0	98,2	97,6	100	91,0	89,6	88,6	85,1	79,3
Sonstiges Textilgewerbe	88,9	91,7	98,1	96,3	100	99,7	98,8	98,4	102,9	104,2

Tab. 15: Produktionsentwicklung nach Zeigen der Textilindustrie¹³¹

Insgesamt steuern die Heim- und Haustextilien zum Gesamtumsatz der deutschen Textilbranche heute einen Anteil von ca. 30% bei. Das Branchenjahr 2008 verlief insgesamt zufriedenstellend, allerdings wurden innerhalb der einzelnen Sektoren der Heim- und Haustextilien-Branche recht unterschiedliche Ergebnisse erzielt. Während die Bereiche Bettwaren (+1%), Sonnenschutzanlagen (+2%), Tapeten/Wandbekleidung (+5%) und Teppiche/Teppichböden (+5%) einstellige Zuwachsraten erzielten, verzeichnete der Handel mit Haus-/Tisch-/Bettwäsche (-5%) und Gardinen-/Dekostoffe (-3%) Verlustraten gegenüber dem Vorjahr (vgl. Abb. 6). Allerdings waren die Ergebnisse von Geschäft zu Geschäft und von Standort zu Standort sehr verschieden. Ursache für negative Ergebnisse war v.a. die rückläufige Konjunktur infolge der Finanzkrise in der 2. Jahreshälfte 2008: das Exportgeschäft brach

¹²⁹ Die Produkteigenschaften liefern einen Anhaltspunkt für die Planung der Vertriebspolitik; vgl. Olbrich, R. (2001), S. 183

¹³⁰ Vgl. Olbrich, R. (2001), S. 181

¹³¹ Vgl. Jahrbuch der deutschen Textil- und Modeindustrie 2006, <http://www.textil-mode.de/Archiv/Jahrbuecher/K230.htm> (10.05.2009).

ein, der private Konsum im Inland kam nicht in Schwung – die Nachfrage nach Heimtextilien ließ im Jahresverlauf aufgrund verschlechterter Rahmenbedingungen und abflauendem Konsumentenvertrauens deutlich nach. Trotz einbrechender Umsätze im Inlands- und Exportgeschäft gab es in allen Heimtextilsparten wenige UN, die auch im Krisenjahr 2008 steigende Zahlen verbuchten: als solche Gewinner erwiesen sich besonders UN mit einer hohen Innovationskraft, mit einem konsequenten Markenkonzept oder solche, die sich durch die Stärke ihres Produktdesigns von der Konkurrenz abheben konnten.

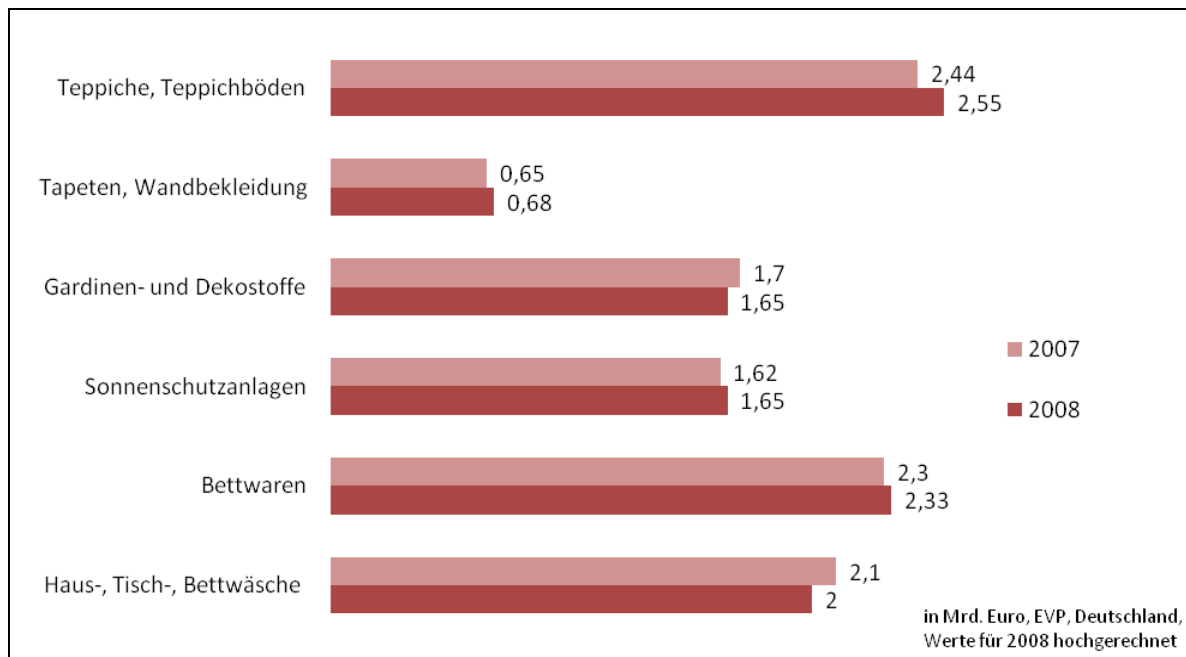


Abb. 6: Marktvolumina Heim- und Haustextilien (ohne Möbelstoffe)¹³²

Bundesweit hat sich die Anzahl der heimtextilen Produktionsbetriebe 2008 um 3% auf 162 reduziert. Auf der Herstellerebene gestaltet sich die Ertragslage schwierig, da eine hohe Konkurrenzintensität vorherrscht, die zu diesem erneuten Rückgang geführt hat. Die vogtländische Spitzen- und Stickereiindustrie ist neben der Ostschweiz die älteste und traditionsreichste europäische Region ihrer Branche. Auch sie steht zunehmend in einem Kostenwettbewerb mit Billiganbietern aus Fernost, deren Dumpingpreise auch die Preise am Markt für Heim- und Haustextilien erheblich nach unten korrigieren.¹³³ Des Weiteren steht der deutsche Markt für Heim- und Haustextilien in einem Qualitäts- und Innovationswettbewerb mit westeuropäischen Stickereiregionen wie z.B. St. Gallen. Innerhalb der Textilwirtschaft zeichnet sich seit einiger Zeit der Trend zur Polarisierung des Marktes ab, d.h. stärkerer Rückgang des mittleren Preisniveaus sowie Wachstum bei den preiswerten Massenwaren und im Premium- bzw. Luxussegment. Besonders die Billigwaren werden von dem weiterhin schwach ausgeprägten Markenbewusstsein bei Heim- und Haustextilien zusätzlich unterstützt, wonach der Markt

¹³² Quelle: Verbände der Heim- und Haustextilbranche, vgl. auch <http://www.heimtextil.messefrankfurt.com> (28.10.2009)

allein zwischen 2003 und 2005 um gut eine halbe Milliarde Euro schrumpfte. Auf eine Verbesserung der wirtschaftlichen Lage deutet allerdings die wachsende Branchenentwicklung hin.¹³⁴

1.4.2 Der Facheinzelhandel als textiler Absatzpartner

Gemäß der im Kapitel B erarbeiteten Vertriebstheorie kann der Vertrieb von Heim- und Haustextilien grundsätzlich durch den Einsatz unternehmensinterner und unternehmensexterner Vertriebsorgane erfolgen.¹³⁵ Für produzierende KMU der Textilwirtschaft hat sich der unternehmensexterne Vertrieb bewährt, um ihre Produkte auf den Märkten verfügbar zu machen. Die **Gründe für die Zwischenschaltung** von Handelsunternehmen ist in den Eigenschaften der KMU und der Art der GG zu sehen. Für KMU wird speziell der Distributionsprozess durch die Zwischenschaltung vereinfacht. Die Anbieter streben dabei die Etablierung eines dauerhaften Absatzkanals an.¹³⁶ Der Aufbau eines Direktvertriebs ist dagegen mit einem hohen und für KMU oft nicht realisierbaren Kapitalbedarfs verbunden. Aus Kostengründen verzichten KMU deshalb auf diese Art des Vertriebs.¹³⁷ Des Weiteren entscheiden die Produkteigenschaften über die Festlegung relevanter Vertriebswege. So bestimmt die Art der Ware nicht nur aufgrund von verwendungsbezogenen Merkmalen wie Erklärungs- und Wartungsbedürftigkeit die Vertriebswegestrategie des Anbieters, auch zeitbezogene Merkmale wie Verbrauchsrhythmus und Nutzungsdauer sowie Merkmale der Bedarfsträger wie persönliche Beziehung zu den betrachteten Gütern, Art der Nutzenstiftung und Kaufgewohnheiten beeinflussen die Wahl des Vertriebswegs entscheidend.¹³⁸ Deshalb gehören die betrachteten GG bspw. zur Gruppe der Konsumgüter, die gewöhnlich unter Einschaltung von Absatzmittlern vertrieben werden.¹³⁹ Aufgrund ihrer Qualitätsklasse erfordern sie eine angemessene Präsentations-, Beratungs- und Serviceleistung. Da es sich um qualitativ hochwertige Güter handelt, ist davon auszugehen, dass Endkunden diese vor dem Kauf begutachten möchten. Die Absatzmittler müssen in Abhängigkeit von den spezifischen Produkteigenschaften deshalb Anforderungen erhöhten Grades erfüllen, um als Vertriebspartner den Verkauf der Produkte wahrnehmen zu können. Dazu gehört auch eine angemessene Ausstattung der Verkaufsstellen.¹⁴⁰ Aus diesen Gründen werden die textilen Produkte auf der Handelsebene vorwiegend über Vertriebspartner des Einzelhandels abgesetzt.¹⁴¹ Der EH richtet sich direkt an die Endverbraucher.¹⁴²

Die Handelsleistung im Textilgewerbe setzt sich aus verschiedenen Dienstleistungen zusammen, welche in Verbindung mit dem Produkt angeboten werden, eine Bearbeitung des Produkts im Sinne einer

¹³³ Als Billiganbieter sind die Konkurrenten aus Niedriglohnländern wie China, Indien oder der Türkei anzusehen. Sie sind Ursache extrem niedriger Marktpreise.

¹³⁴ Vgl. <http://www.heimtextil.messefrankfurt.com> (28.10.2009)

¹³⁵ Vgl. Kapitel B2.

¹³⁶ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1009

¹³⁷ Vgl. Brauer (1989), S. 35 f.

¹³⁸ Vgl. Brauer (1989), S. 302

¹³⁹ Vgl. Becker (2001), S. 701; Bussiek (1996), S. 259

¹⁴⁰ Vgl. Olbrich (2001), S. 182

¹⁴¹ Vgl. Kotler/Bliemel (2006), S. 1093 f.

Substanzveränderung erfolgt im EH jedoch nicht.¹⁴³ Zu den Leistungen des Handels werden v.a. die Lieferantenauswahl, die Zusammenstellung eines Sortiments und dessen übersichtliche Präsentation sowie Preisgestaltung, Werbung und Überbrückung der räumlichen Distanz zwischen Kunde und Hersteller gezählt.¹⁴⁴ Aus Herstellersicht erfüllt der Handel weitere Funktionen, bspw. aus den Bereichen Logistik und Lagerhaltung.¹⁴⁵ Die wichtigsten Aufgaben, die der Handel im Rahmen der in dieser Arbeit betrachteten langlebigen, hochwertigen Heim- und Haustextilien allerdings erfüllen muss, sind die Präsentation des Produkts, die Beratung der Endkunden und das Angebot von Serviceleistungen. Speziell die Qualität der Beratung ist ein wichtiger Faktor im Rahmen der Kaufentscheidung, denn eine qualifizierte Beratung bei erklärungsbedürftigen Produkten kann sich auf das Markenimage positiv auswirken. Die Wahl kompetenter Vertriebspartner ist daher sowohl für den Erfolg des textilen Herstellers als auch für den Produkterfolg der Marke entscheidend.¹⁴⁶ Neben der Beratungsfunktion muss der Handel im Rahmen des Verkaufs hochwertiger GG zahlreiche Serviceleistungen erbringen, welche einen wesentlichen Bestandteil des Produkts darstellen. Ein kompetenter, schneller und freundlicher Service des Handels hat aus Sicht der Endkunden eine positive Wirkung auf die Wahrnehmung des textilen Produkts und damit auch auf die des Herstellers.¹⁴⁷ Umfang und Art der Serviceleistungen legt der Händler i.d.R. selbst fest. Damit kann er die wahrgenommene Produktqualität entscheiden beeinflussen.

Mit angemessenen Präsentations-, Beratungs- und Serviceleistungen sind drei Anforderungen an den Handel genannt. Inwiefern er diesen entsprechen kann, hängt von dem **Betriebstyp** des Handels ab. Der EH weist verschiedene Arten von Handelsbetrieben auf. Einen Überblick geben bspw. Liebmann/Zentes, Kotler/Bliemel und der Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution.¹⁴⁸ Handelsbetriebe mit ähnlichen Merkmalen können dabei zu einem Betriebstyp zusammengefasst werden.¹⁴⁹ Im Hinblick auf die Abgrenzung der Betriebstypen werden in der Literatur verschiedene Kriterien wie die Sortimentsgestaltung, die Preisstrategie, die Andienungsform, der Standort sowie die Größe der Verkaufsfläche vorgeschlagen.¹⁵⁰ Jeder Betriebstyp weist dabei eine charakteristische Ausprägung innerhalb dieser Kriterien auf. Welcher Betriebstyp optimal für den Vertrieb eines Gutes ist, auch im Bezug auf das Produktimage¹⁵¹, hängt vor allem von dem Gut an sich sowie von den Erwartungen der potenziellen Kunden ab.¹⁵² Im Bereich der im Rahmen dieser Arbeit betrachteten GG eignen sich Betriebstypen, welche zum einen langlebige, hochwertige GG führen sowie eine hohe Sorti-

¹⁴² Vgl. Homburg/Krohmer, (2003), S. 851 f.; vgl. Berekoven (1990), S. 2

¹⁴³ Müller-Hagedorn (2002), S. 2

¹⁴⁴ Vgl. Bruhn/Homburg (2004), S. 15; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 1281; Oehme (1993), S. 5

¹⁴⁵ Vgl. Müller-Hagedorn/Toporowski (2006), S. 22

¹⁴⁶ Vgl. Sander/Weywara (2006), S. 258 f.

¹⁴⁷ Vgl. Plüss (2005), S. 660

¹⁴⁸ Vgl. Liebmann/Zentes (2001), S. 373-393; Kotler/Bliemel (2006), S. 1129-1138; Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006), S. 43-63

¹⁴⁹ Vgl. Müller-Hagedorn (2002), S. 68

¹⁵⁰ Vgl. Müller-Hagedorn (2002), S. 69 f.; Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006), S. 43

¹⁵¹ Vgl. Tomczak/Schögel/Feige (2005), S. 1090

mentstiefe und ein mittleres bis hohes Preisniveau aufweisen. Zum anderen erfordert ein angemessener Vertrieb eine gehobene Ausstattung bzw. Präsentation, eine intensive, fachkundige Beratung sowie ein hohes Maß an Serviceleistungen. Tab. 16 zeigt, inwiefern die Betriebstypen des Einzelhandels (EH) diesen Anforderungen entsprechen.

Betriebstyp	Anforderungen an den Handel →						
↓	Vertrieb langlebiger GG	Sortiments-tiefe	Mittleres bis hohes Preisniveau	Gehobene Ausstattung /Präsentation	Intensive, fachkundige Beratung	Hohes Maß an Service	Eignung des Betriebs-typs
Fachgeschäft	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Spezial-geschäft	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Boutique	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Fachmarkt	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja	Nein
Warenhaus	Teilweise	Ja	Ja	Teilweise	Ja	Ja	Ja
SB-Warenhaus	Nein	Ja	Nein	Nein	nein	nein	Nein
Gemeinschafts-warenhaus	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Kaufhaus	Teilweise	Teilweise	Ja	Nein	Teilweise	Teilweise	Nein
Discounter	Teilweise	Nein	Nein	Nein	nein	nein	Nein
Gemischtwaren-geschäft	Nein	Nein	Nein	Nein	nein	Ja	Nein
Convenience-Store	Nein	Nein	Ja	Nein	nein	Ja	Nein
Supermarkt	Teilweise	Nein	Nein	Ja	nein	nein	Nein
Verbraucher-markt	Nein	Ja	Nein	Nein	nein	nein	Nein

Tab. 16: Betriebstypen des Einzelhandels und ihre Eignung für den Vertrieb langlebiger, hochwertiger Gebrauchsgüter¹⁵³

Gemäß Tab. 16 sind die Betriebstypen Fachgeschäft, Spezialgeschäft, Boutique, Warenhaus und Gemeinschaftswarenhaus für die im Rahmen dieser Arbeit betrachteten langlebigen, hochwertigen GG der Plauener Spitze sehr gut geeignet, da sie die wesentlichen Anforderungen in vollem Maße erfüllen

¹⁵² Vgl. Mattmüller/Tunder (2004), S. 40

¹⁵³ Quelle: eigene Darstellung

können.¹⁵⁴ Fach- und Spezialgeschäfte sowie Boutiquen sind dabei dem traditionellen **Facheinzelhandel** (FEH) zuzurechnen.¹⁵⁵ Dieser fasst das Warenangebot einer Branche weitgehend zusammen.¹⁵⁶ Waren- und Gemeinschaftswarenhäuser sind Verbindungen von Fach- und Spezialabteilungen bzw. Fach- und Spezialgeschäften und werden daher nicht gesondert betrachtet.¹⁵⁷ In der vorliegenden Arbeit steht demnach der FEH im Mittelpunkt der Betrachtung. Der **Fachhandel** fasst die Betriebsformen des Einzelhandels zusammen, deren Sortiment auf eine bestimmte Branche ausgerichtet und tief gegliedert ist.¹⁵⁸ Über den FEH soll der fachgerechte Vertrieb der hochwertigen GG gewährleistet werden. Typisch für den Fachhandel sind ein höheres Preisniveau und ein deutlich höherer Servicegrad. **Facheinzelhandelsgeschäfte** sind EHG mit fachlicher Sortimentsausrichtung nach Branchen oder Warenarten/-gruppen.¹⁵⁹ Im vorliegenden Fall handelt es sich um den Fachhandel für Heim- und Haustextilien. Die Vertriebspartner, die den Verkauf der hochwertigen GG der Plauener Spitze über ihre Facheinzelhandelsgeschäfte realisieren, werden selektiv nach strengen Kriterien ausgewählt. Der textile Fachhandel als Betriebstyp des Einzelhandels ist ein Teilbereich des Handels, der zum Dienstleistungssektor zählt. Der Einzelhandel in Deutschland stellt einen der größten und bedeutendsten Wirtschaftsfaktoren dar und nimmt für den Vertrieb von Produkten eine bedeutende Stellung ein.¹⁶⁰ Er ist Schnittstelle zwischen Anbieter und Konsumenten.¹⁶¹ Stationäre Einzelhandelsgeschäfte bieten den Vorteil, den Verbrauchern die Produkte zusammen mit zusätzlichen Dienstleistungen, Beratungs- und Serviceleistungen, angemessenen Präsentationsleistungen und der Vermittlung von Emotionen anbieten zu können. Gleichzeitig können Informationen über Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten eingeholt werden.

Allerdings muss sich auch der EH den ändernden konjunkturellen Grundlagen anpassen. In den vergangenen Jahren hat sich in diesem Wirtschaftssektor *„ein erheblicher Strukturwandel vollzogen, z.B. durch die Verstärkung des Wettbewerbs bei gleichzeitiger Konsumzurückhaltung, die Reduzierung der Gewinnmargen, die Ausweitung der Ladenöffnungszeiten, ein größeres Engagement deutscher Firmen im Ausland sowie mehr ausländische Unternehmen auf dem deutschen Markt.“*¹⁶² Will ein Unternehmen heute am Markt bestehen, muss es speziell im Einzelhandel wissen, welche Anforderungen, Bedürfnisse und Wünsche die Kunden haben. Auf diese Erkenntnisse, die sich mittels verschiedener Marktforschungsinstrumente zusammentragen lassen, müssen alle Prozesse im Unternehmen ausgerichtet sein.¹⁶³ Eine unverzichtbare Voraussetzung für den Unternehmenserfolg bilden im Handel deshalb heute **Schnelligkeit** und **Flexibilität**, denn *„der heutige Einzelhandel arbeitet in einem rauen und*

¹⁵⁴ Vgl. Kalka (1996), S. 14; Liebmann/Zentes (2001), S. 373-376; Kotler/Bliemel (2006), S. 1130; Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 26

¹⁵⁵ Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006), S. 26

¹⁵⁶ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 901

¹⁵⁷ Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006), S. 49 und S. 62

¹⁵⁸ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 901, 1278

¹⁵⁹ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 901

¹⁶⁰ Vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit, <http://www.smwa.sachsen.de> (30.08.2009)

¹⁶¹ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1040

¹⁶² Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit, <http://www.smwa.sachsen.de> (30.08.2009)

*sich schnell verändernden Umfeld, das sowohl Gefahren als auch neue Chancen mit sich bringt. In vielen Ländern bestehen industrielle Überkapazitäten, die einen scharfen Konkurrenzkampf um die Kunden mit sich bringen. Die demographischen Daten, die Einkaufs- und Lebensgewohnheiten ändern sich rapide, dem stehen aber die Umbrüche bei Handelsmethoden und der Warenverteilung in nichts nach. Wer heute im Einzelhandel erfolgreich sein möchte, muss seine Zielsegmente sorgfältig definieren und ansprechen und sich klar positionieren.*¹⁶⁴

Mit dieser angespannten wirtschaftlichen Lage hat der textile Einzelhandel in besonderem Maße zu kämpfen. Kein anderer Handelszweig hat in den vergangenen Jahren so gewaltige Veränderungen erfahren wie der textile Einzelhandel. Das Marktvolumen im deutschen Textileinzelhandel stagniert bzw. wächst nur unwesentlich oder weist rückläufige Tendenzen auf. Dementsprechend durchwachsen war das Geschäftsjahr 2008 für den deutschen Textilfachhandel. Konnte der Umsatz 2008 im EH mit Textilien insgesamt trotz schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen noch um 2,4 % gegenüber dem Vorjahresergebnis gesteigert werden¹⁶⁵, wird der Abwärtstrend nun durch die nominale Umsatzentwicklung im stationären Textileinzelhandel im ersten Halbjahr 2009 belegt: nominale Umsatzrückgänge von bis 6,3 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum waren im ersten Halbjahr dieses Jahres zu verzeichnen (vgl. Tab. 17).

Nominale Umsatzentwicklung in % zum Vorjahreszeitraum		
Stationärer Einzelhandel mit überwiegender:	2008	1. Hbj. 2009
Bekleidung	+ 1,3	- 1,5
Tisch-, Haus-, Bettwäsche, Bettwaren, Meterwaren	+ 0,6	- 4,3
Heimtextilien, Bodenbeläge, Tapeten	- 0,1	- 6,3

Tab. 17: Umsatzentwicklungen im stationären Textileinzelhandel¹⁶⁶

Die Umsatzverteilung im Geschäftsjahr 2008 belegt allerdings, dass die Lage nicht schier aussichtslos ist. Der Markt für Heim- und Haustextilien hat sich 2008 uneinheitlich entwickelt: während zahlreiche textile Einzelhändler erhebliche Umsatzeinbußen verzeichneten, konnte eine mindestens genauso große Zahl an UN Zuwachsraten im Vertrieb mit Heim- und Haustextilien verbuchen. Dies lag zum einen an den unterschiedlichen Umsatzentwicklungen ganzer Sortimentsbereiche (vgl. Abb. 6). Neben der Sortimentsabhängigkeit lag dies an standortpolitischen und betrieblichen Aspekten. Danach haben tendenziell größere, profilierte Geschäfte an stark frequentierten Standorten besser abgeschnitten als kleinere Läden in Nebenlagen und dessen Verluste ausgeglichen. Die Zahl der Fachgeschäfte für Heim- und Haustextilien ist seit Jahren rückläufig. In den vergangenen Jahren verlor die Branche jähr-

¹⁶³ Vgl. Der Handel, <http://www.derhandel.de> (03.07.2009)

¹⁶⁴ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1062

¹⁶⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/branchenfokus,did=196528.html?view=renderPrint> (01.11.2009)

¹⁶⁶ Vgl. <http://www.bte.de/statistiken/4branchen.htm> (14.09.2009)

lich zwischen 100 und 300 Fachhandelsgeschäfte. Laut letzter Umsatzsteuerstatistik gab es 2007 im Einzelhandel insgesamt 3.320 Betten- und Haustextilgeschäfte sowie 3.346 Einzelhandelsunternehmen, die schwerpunktmäßig Gardinen und Teppiche verkauften (vgl. Tab. 18).

Einzelhandel mit	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Heimtextilien	4092	3871	3741	3637	3513	3346
Haustextilien	3611	3578	3553	3473	3419	3320
Gesamt	7703	7449	7294	7110	6932	6666
Veränderung zum Vorjahr	-269	-254	-155	-184	-178	-266
Veränderung in %	-3,37	-3,30	-2,08	-2,52	-2,50	-3,84

Tab. 18: Anzahl Fachgeschäfte für Heim- und Haustextilien (2002-2007)¹⁶⁷

1.5 Konsumtrends und neuere Marktentwicklungen

Die Textilwirtschaft wird aktuell von vielen Trends geprägt, die bei der Planung und Durchführung der Wettbewerbsstrategien auf Hersteller- und Handelsebene berücksichtigt werden müssen.

Die richtige Ware am richtigen Ort zur richtigen Zeit anzubieten, ist ohne optimierte Prozesse kaum mehr möglich. Mehr denn je ist der Erfolg in der Textilbranche von der **Technologie** abhängig.¹⁶⁸ Flexibilität durch betriebliche Technisierung kann den entscheidenden Vorsprung vor der Konkurrenz ausmachen. UN benötigen heute systemfördernde und effiziente **Logistik** und **IT** (Informationstechnologie), um Prognosen erstellen zu können, Kosten zu kalkulieren, elektronische Bestellvorgänge und den innerbetrieblichen Informationsaustausch (z.B. an mehreren Filialen/Standorten) zu steuern bzw. den Verkauf in den Geschäften durchzuführen. Dazu gehören u.a. Scannerkassen im Verkauf, die technologische Ausstattung zur Online-Datenverarbeitung, zum elektronischen Zahlungsverkehr und ein dem jeweiligen UN angepasstes Warenwirtschaftssystem. Auf der betrieblichen Technologie basiert ein Großteil der Interaktionen mit den Kunden. Sie muss so angepasst sein, dass eine schnelle und präzise Reaktion auf sämtliche Kundenanfragen ermöglicht wird. Deshalb sind maßgeschneiderte Lösungen gefragt.¹⁶⁹

Des Weiteren ist zu registrieren, dass die Zahl der Einkäufe außerhalb der klassischen EHG stetig zunimmt, wenngleich der Großteil der Käufe noch in den klassischen stationären Ladenlokalen stattfindet. **Teleshopping** und **E-Commerce** werden als Möglichkeiten des Vertriebs für Anbieter bzw. Handel immer interessanter und für die Konsumenten immer beliebter. Die neuen Medien sorgen für **Strukturveränderungen im Vertrieb**. Die steigenden Zahlen der außerhalb des klassischen Ladenhandels getätigten Umsätze sowie die jährlich steigende Anzahl der Haushalte, die über einen PC und

¹⁶⁷ Quelle: eigene Darstellung, vgl. <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1024133> (28.10.2009)

¹⁶⁸ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 61

Internetzugang verfügen, belegen diesen Trend. Waren es 2000 nur knapp die Hälfte aller deutschen Privathaushalte, gaben 2007 schon über 70 % in einer Erhebung des Statistischen Bundesamtes an, über einen PC zu verfügen. Die Verfügbarkeit der Haushalte über einen Internetzugang entwickelte sich noch rasanter: mit einer Steigerung von 16,4 % im Jahr 2000 auf 64,9 % im Jahr 2007 wurde die Zahl der Haushalte mit Internetzugang mehr als verdreifacht.¹⁷⁰ Hersteller und Handel reagieren und nutzen den Onlinevertrieb vor allem für den Absatz standardisierter Erzeugnisse, was zu einer Ausdünnung der Verkaufsorganisation führt (**Lean-Selling**). Speziell Markenhersteller werden vermehrt Direktvertrieb über Online-Wege betreiben und den Handel ausschalten. Andererseits werden Handelsunternehmen in die Offensive gehen und Hersteller in ihre **virtuellen Kaufwelten** einbinden.¹⁷¹

Im Handel kommt es zunehmend zur Angleichung von Konsumenten, Produkten, Preisen und Einzelhändlern. Diese Entwicklung bezeichnet man auch als **Handelskonvergenz**. Hierbei kaufen Verbraucher aller Einkommensstufen in den gleichen Geschäften die gleichen Güter ein, wodurch viele Einzelhändler untereinander konkurrieren und ein erhöhter Konkurrenzkampf um die Endkunden bzw. deutlich verschärfter Wettbewerb besteht. Dieser Trend ergibt für einen Händler die Notwendigkeit, sich von der Konkurrenz bzgl. des Sortiments, Preis und Service abzuheben.¹⁷²

Gesättigte Märkte und die Suche nach Wachstum sorgen dafür, dass die **Internationalisierung** auch vor der Textilbranche keinen Halt macht.¹⁷³ Folge ist die **globale Expansion**, wonach der deutsche Handel mit einzigartigen Angeboten und starker Marktposition zunehmend auf internationalen Märkten tätig wird.¹⁷⁴ Als **Global Selling** bezeichnet man die Entwicklung zum weltweiten Vertrieb, die auch verstärkt auf KMU in der Textilwirtschaft übergreift, wodurch diese zum internationalen Wettbewerb gezwungen werden.¹⁷⁵

Geprägt wird die Textilwirtschaft heute vor allem von der **Berücksichtigung lokaler Anforderungen** wie das Wettbewerbsumfeld, die Zentralität des Standorts, die Einkaufskraft oder die Bevölkerungsstruktur, die im Rahmen der Politik der betrieblichen Standortfaktoren eines Unternehmens zu diskutieren sind. Der Anhängigkeit von einem wettbewerbsstarken Standort hat sich für den textilen Einzelhändler zu einem zentralen Thema entwickelt. Der EH wird dabei verstärkt von seiner **Tourismusorientierung** beeinflusst. Standorte in **Innenstädten** mit aussichtsreicher Lage, an touristisch attraktiven Plätzen oder mit hoher Passantenfrequenz bestimmen die Verkaufszahlen im Einzelhandel. Touristische Zielgebiete stellen heutzutage ein großes Potenzial für eine Einzelhandelstätigkeit dar. Touristengruppen, unabhängig davon ob sie nur einen oder mehrere Tage am touristischen Ziel-

¹⁶⁹ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1062

¹⁷⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt, <http://www.destatis.de/2008> (23.09.2009)

¹⁷¹ Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 285

¹⁷² Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1062-1065

¹⁷³ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 63

¹⁷⁴ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1062-1065

¹⁷⁵ Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 285

gebiet verweilen, symbolisieren beispielhaft die Abhängigkeiten der beiden Wirtschaftssektoren, wonach Einzelhandel und Tourismus füreinander bestimmt sind. *„Ein florierender Tages- oder Übernachtungstourismus bringt dem lokalen Einzelhandel zusätzliche Kunden und Kaufkraft und umgekehrt stellt der Einzelhandel einen wichtigen touristischen Angebotsbestandteil dar, der die Attraktivität eines Ortes entscheidend beeinflussen kann.“*¹⁷⁶ Für den Tourismus sind die Rahmenbedingungen für ein touristenfreundliches Shopping und somit die Strukturen und Gegebenheiten des Einzelhandels an touristischen Zielorten interessant. Der Markt wird von einer Vielzahl von Initiativen unterstützt, welche auf die Stärkung des Einzelhandels speziell in den Innenstädten zielen. Ziel ist die Attraktivitätssteigerung der deutschen Innenstädte.¹⁷⁷ Im Mittelpunkt stehen u.a. die Erhaltung der städtischen Multifunktionalität und Entfaltung nachhaltiger Stadtentwicklungsstrategien.¹⁷⁸ Eine besondere Stellung für den Konsum nehmen heute auch die modernen **Einkaufszentren** (Shoppingcenter) ein. In keinem anderen Land sind in den letzten Jahren so viele Shoppingcenter entstanden wie in Deutschland, viele von denen auch in den für den Handel immer wichtiger werdenden Innenstädten. 2007 waren es bereits 390 Shoppingcenter bundesweit mit Mietflächen von über 10000 m². Für die nächsten drei bis vier Jahre wird Wachstum von über sechs Prozent prognostiziert. Dann werden rund 60 neue Shoppingcenter entstehen.¹⁷⁹

Vertikalisierung, Vorwärts- und Rückwärtsintegration heißen die weiteren Erfolgsrezepte für erfolgreich agierende UN der Textilbranche. Aufgrund der Marktbedingungen kommt es zur zunehmenden Dynamik und Expansion von vertikalen Konzepten. Vertikal integrierte Anbieter sind die großen Gewinner im textilen Einzelhandel. Sie haben ihre Umsätze in den vergangenen Jahren drastisch gesteigert. *„Die Vielzahl vertikaler Vertriebspartnerschaften von Handel und Industrie zeigen das Bemühen, effizienter zu arbeiten. Die Zahlen bestätigen, dass es sich lohnt. So wurde 2006 ein Anteil von rund 11 % (etwa 6. Mrd. €) des Bekleidungs- und Textilumsatzes aller Einzelhändler von Vertikalen erzielt.“*¹⁸⁰ Die klassische Verteilung der Groß- und Einzelhandelsfunktionen verschwindet zunehmend. Zahlreiche Einzelhändler agieren heute nach einem Konzept, indem sie selbst zahlreiche Großhandelsfunktionen übernehmen, währenddessen viele Großhändler in ihrem Konzept wiederum eigene Einzelhandelsaktivitäten aufbauen.

¹⁷⁶ o.V. (2009), http://www.dwif.de/index.php?option=com_content&task=view&id=145&Itemid=139 (11.03.2009)

¹⁷⁷ Zu diesem Zweck wurde seitens der Bundesregierung das Projekt „Ab in die Mitte!“ in mehreren Bundesländern ins Leben gerufen. In Sachsen gibt es dieses Förderprojekt, das den Namen „Ab in die Mitte! Die City-Offensive Sachsen“ trägt, seit 2004. Seitdem haben sich 111 Städte und Gemeinden an den verschiedenen Projekten und Wettbewerben in den vergangenen fünf Jahren im Rahmen der Initiative beteiligt. Mit der Initiative sollen Erlebnisqualität und Verweildauer in den Innenstädten erhöht und folglich mehr Leben und Besucher in die Innenstädte gebracht werden. Vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit, <http://www.smwa.sachsen.de> (30.08.2009)

¹⁷⁸ Vgl. Organisationsbüro "Ab in die Mitte! Die City-Offensive Sachsen", <http://www.abindiemitte-sachsen.de/> (30.09.2009)

¹⁷⁹ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 64

¹⁸⁰ Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 63

Auf der Handelsebene kommt es dagegen zunehmend zur Bildung von **Einzelhandelsgruppen**. Verantwortlich dafür sind z.B. die Bildung vertikaler Marketing-Systeme und Einkaufsallianzen sowie Fusionen oder andere Betriebs- und Handelszusammenschlüsse. Diese sind durch überlegene Informationssysteme und Vorteile bei der Beschaffung in der Lage, ihren Kunden ein umfassendes Sortiment, guten Service und niedrigere Preise als die Konkurrenz zu bieten.¹⁸¹ Durchgesetzt haben sich auch **Flächenkonzepte und Franchise**. Franchise-Läden haben sich zu einem Wachstumsmotor für Handel und Industrie entwickelt. Mit den Partner-Stores lassen sich zügig flächendeckende Standorterweiterungen realisieren und Markenkonzepte multiplizieren. Allerdings werden insb. in 1A-Lagen die Flächen knapp, wodurch sich die ohnehin schwierige Standortsuche anspruchsvoll gestaltet.¹⁸²

Ableitend aus den aufgeführten Konsumtrends und Marktentwicklungen in der Textilwirtschaft wird in den beiden folgenden Kapiteln speziell auf die Abhängigkeit vom Einzelhandelsstandort sowie auf die zwei bedeutenden Trends in der Hersteller-Handel-Beziehung, der verstärkten Notwendigkeit zur Kooperation und das Prinzip der Vertikalisierung eingegangen.

2 Der Standort als Erfolgsfaktor im textilen Einzelhandel

2.1 Grundlagen

Im stationären EH haben standortpolitische Entscheidungen eine wichtige Bedeutung für den handelsbetrieblichen Unternehmenserfolg.¹⁸³ Der **Standort** ist derjenige geographische Ort, an dem ein Handelsunternehmen zum Zweck der Realisierung seiner Ziele Ressourcen und Produktionsfaktoren kombiniert. An jenem Ort erbringt das EHG seine Leistungen für die Konsumenten.¹⁸⁴ Er ist derjenige Ort, an dem der Einzelhändler die von den Herstellern erzeugten Produkte zum Kauf bereitstellt und sämtliche Dienstleistungen rund um das Produkt anbietet. Mit der Wahl des Standorts fällt die Entscheidung, an welcher örtlichen Lage sich ein Einzelhändler niederlässt.¹⁸⁵ Der Standort entscheidet über Potentiale im Handel und ist sowohl aus Handels- als auch aus Herstellersicht immens bedeutend, da die Absatzzahlen des Handels die Auftragslage der Produzenten beeinflussen. Ziel für den textilen EH ist es, bestehende Standorte innovativ zu nutzen bzw. mit bestehenden Vertriebswegen neue Standorte zu erschließen. Grundsätzlich wird zwischen dem äußeren und dem innerbetrieblichen Standort unterschieden. Der äußere Standort stellt lediglich den geographischen Ort dar, an dem das FEH-Geschäft die Güter verwertet/verkauft. Der innerbetriebliche Standort bezeichnet die räumliche Lage der einzelnen Betriebsabteilungen. Letztlich stellt der Standort des Fachgeschäfts denjenigen Ort dar, an dem die hochwertigen GG in den Verfügungsbereich der Endkonsumenten gelangen, die Verkaufsgesprä-

¹⁸¹ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1062-1065

¹⁸² Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 65

¹⁸³ Vgl. Ahlert/Kenning (2007), S. 175

¹⁸⁴ Vgl. Horn/Deuschle/Geller/Lutz/Weber/Birk (2007), S. 80; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 1313

che stattfinden und die Konsumenten das Produkt direkt erleben. Der Standort bestimmt das Marktsegment einer Einkaufsstätte in räumlicher Hinsicht. Er legt gleichzeitig relevante Wettbewerber fest.¹⁸⁶

Die **Standortpolitik** ist im textilen Handel ein ausschlaggebender Bestimmungsfaktor der Absatzpolitik, sie ist ein komplexes absatzpolitisches Instrument.¹⁸⁷ Die Standortpolitik umfasst die Gesamtheit der Kriterien, welche die Kunden bei der Wahl der Einkaufsstätte zur Selektion verschiedener, verfügbarer Alternativen einsetzen und die für den Einzelhändler dementsprechend bei Standortentscheidungen zu berücksichtigen sind, um mit der Geschäftstätigkeit letztlich den angestrebten Erfolg herbeizuführen.¹⁸⁸ Im stationären Handel ist die Standortpolitik aufgrund ihrer Wichtigkeit für den Geschäftserfolg als eigenständiges Marketing- und Vertriebsinstrument anzusehen.¹⁸⁹

2.2 Entscheidungsbereiche der Standortbestimmung

Die Qualität des Standorts bildet die Grundlage für Absatzzahlen, Umsatzgenerierung und somit für den Unternehmenserfolg der Geschäftstätigkeit. Einzelhändler müssen konsumorientierte Standorte wählen, da die Nähe zum Verbraucher bzw. zu den relevanten Zielgruppen für sie von existenzieller Bedeutung ist. Die **Standortanalyse** ist eine objektive, methodisch orientierte, fachlich fundierte Untersuchung der Rahmenbedingungen der Standortentscheidung, an deren Ende anhand der systematisch zusammengetragenen, gewichteten und bewerteten Standortfaktoren die Standortbestimmung erfolgt. Ihre Aufgabe besteht darin, alle derzeitigen oder absehbaren Gegebenheiten im räumlichen Umfeld des Standorts zu erörtern und gemäß ihrer Bedeutung für den jeweiligen Marktsektor zu beurteilen.

Eine **Standortentscheidung** steht immer dann an, wenn ein UN aus bestimmten Gründen einen Standort für die Geschäftstätigkeit benötigt. Dazu gehören folgende Anlässe:

- Neugründungen
- Umsiedlung ohne Veränderung der Betriebsgröße
- Erweiternde Verlagerung
- Quantitative Unternehmensausweitung
- Funktionale Differenzierung
- Sortimentsbezogene Differenzierung.¹⁹⁰

Der Standort bestimmt ein Fachgeschäft ganz wesentlich. Je nach Umfeld, Kundenstruktur, Einzugsgebiet und Wettbewerbsumfeld können erfolgreiche Geschäfte dabei an verschiedenen Standorten bestehen. Im EH werden grundsätzlich so genannte **Makro- und Mikrostandorte** voneinander unter-

¹⁸⁵ Vgl. Horn/Deuschle/Geller/Lutz/Weber/Birk (2007), S. 27

¹⁸⁶ Vgl. Ahlert/Kenning (2007), S. 176f

¹⁸⁷ Vgl. Liebmann/Zentes/Swoboda (2008), S. 493

¹⁸⁸ Vgl. Horn/Deuschle/Geller/Lutz/Weber/Birk, Schwerpunkt Wirtschaft – Einzelhandel (2007), S. 80

¹⁸⁹ Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 49

¹⁹⁰ Quelle: Liemann/Zentes/Swoboda (2008), S. 496

schieden. Der Makrostandort umfasst die Festlegung nationaler oder regionaler Gebiete und stellt das großräumige Verflechtungsgebiet der geplanten Handelsimmobilie dar (Stadt, Gemeinde, Region), in dem sich ein konkreter Projektstandort befindet.¹⁹¹ D.h. der Makrostandort stellt Standorte für großflächigen EH in meist peripheren Lagen, bspw. die Umgebung einer Stadt (Randgebiete) dar. Der Makrostandortanalyse folgt die Mikrostandortanalyse. Von einem Mikrostandort spricht man, wenn der lokale, innerstädtische Standort für das Ladengeschäft im Kerngebiet fixiert wird. Nach der Standortlage lassen sich verschiedene Typen klassifizieren. Für Standorte im stationären Handel (Ladeneinzelhandel) werden drei Standort-Basistypen differenziert (vgl. Tab. 19).

Standorttyp 1	Standorttyp 2	Standorttyp 3
integrierter Standort, Nahversorgungsbetrieb, wohnorientierter Standort, haushaltsnaher Standort	City-Standort, agglomerationsorientierter Standort, konkurrenzorientierter Standort, passantenorientierter Standort	verkehrsorientierter Standort, autogerechter Standort, nicht-integrierter Standort

Tab. 19: Standort-Basistypen im Ladeneinzelhandel¹⁹²

Die Standortwahl ist vom Betriebstyp abhängig, so werden für Fachgeschäfte bspw. Innenstadtlagen gewählt, die durch eine große räumliche Nähe zu Passantenströmen gekennzeichnet sind (vgl. Tab. 20).

	Standorttyp	Häufig bevorzugt von	Bevorzugte Güterarten
Typ 1	in großer räumlicher Nähe zu den Wohnorten der Haushalte, die als Kunden gewonnen werden sollen	Nachbarschaftsgeschäften, Lebensmittelfilialbetrieben,	regelmäßig anfallender Bedarf, geplante routinierte Einkäufe, Einkäufe, die zu Fuß erledigt werden
Typ 2	in großer räumlicher Nähe zu Konkurrenzbetrieben	Fachgeschäften (z.B. Möbelhandlungen)	Güter, deren Beschaffung eingehende Informationssuche erfordert
Typ 3	in großer räumlicher Nähe zu Betrieben mit ergänzendem Sortiment	Fachgeschäften, Shopping Center	
Typ 4	in großer räumlicher Nähe zu Passantenströmen	relativ kleinen Geschäften	Güter mit hohem Impulskaufanteil
Typ 5	verkehrsgünstig gelegen	Geschäften mit großen Flächenbedarf	Güter mit hohem Flächenbedarf

Tab. 20: Klassifizierung von Standorttypen¹⁹³

2.3 Bestimmungsfaktoren der Standortwahl im Einzelhandel

Die **Standortwahl** beschreibt die Wahl des Geschäftsstandorts eines Einzelhändlers. Sie umfasst einen umfangreichen Vergleichsprozess, bei dem potentielle Standorte nach gewissen Kriterien bewertet und

¹⁹¹ Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 195

¹⁹² Quelle: Liebmann/Zentes/Swoboda (2008), S. 493

¹⁹³ Quelle: Müller-Hagedorn (1993), S. 111

voneinander abgewogen werden. Die Verantwortlichen der UN müssen in dem umfassenden Entscheidungsfindungsprozess äußerst kritisch vorgehen, da aus einer Standortwahl für den Betrieb wesentliche betriebswirtschaftliche Vor- und Nachteile resultieren können, die ihrerseits Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen ausüben.¹⁹⁴ Die Standortwahl umfasst i.d.R. drei Phasen (vgl. Abb. 7).

Phase	Beschreibung	
I Makroanalyse	Wahl des Absatzgebietes (des Makrostandorts, z.B. einer Region)	} Analyse der äußeren Rahmenbedingungen am Standort
II Mikroanalyse (mit Einzugsgebietsabgrenzung usw.)	Suche des geografischen Ortes innerhalb des Makrostandortes und die punktuelle Analyse des spezifischen Standorts	
III Analyse des Ladenlokals	Flächenplanung (z.B. Verkaufsfläche, Lager-, Büro-, Nebenräume, Parkplätze) für das Grundstück	} Analyse des Ladenlokals

Abb. 7: Phasen der Standortwahl¹⁹⁵

Die Wahl des geeigneten Einzelhandelsstandorts erfolgt anhand verschiedener **Standortfaktoren**. Standortfaktoren sind die erfolgsbestimmenden Merkmale von Makro- und Mikrostandort.¹⁹⁶ Sie sind die marktbedingten Bestimmungsfaktoren einer qualifizierten, langfristig orientierten Standortentscheidung.¹⁹⁷ Diese wird dadurch ermöglicht, indem alle für einen bestimmten Standort relevanten Bestimmungsfaktoren systematisch unter Berücksichtigung der individuellen Standortanforderungen zusammengetragen werden. Sie bilden in ihrer Gesamtheit den Kern der Entscheidung und stellen jene raumökonomischen Umstände dar, welche für die Standortwahl unter wirtschaftlichen Aspekten als maßgebend erachtet werden. Dazu zählen sämtliche Faktoren, welche die Qualität des Standorts entscheidend beeinflussen. Für den EH sind insb. die absatzorientierten Standortfaktoren von Bedeutung, denn für jedes UN, das sich mit seinem Angebot direkt an die Verbraucher richtet und entsprechend konsumorientiert ist¹⁹⁸, spielen bei der Bewertung des Standorts vorwiegend Aspekte der Absatzseite eine Rolle.¹⁹⁹ In Tab. 21 sind diese - vorwiegend auf die Erlöse wirkenden - Standortfaktoren zusammengefasst.

¹⁹⁴ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 79

¹⁹⁵ Quelle: in Anlehnung an BBE RETAIL EXPERTS, Wissensportal für den deutschen Handel, <http://www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Standort/index.php> (20.05.2009), Liebmann/Zentes/Swoboda (2008), S. 497

¹⁹⁶ Vgl. Ahlert/Kenning (2007), S. 179

¹⁹⁷ Vgl. Thommen/Achleitner (2006), S. 99, Zentes/Swoboda (2001), S. 505

¹⁹⁸ Vgl. Horn/Deuschle/Geller/Lutz/Weber/Birk (2002), S. 27

Faktorengruppe	Untergruppe	Einzelne Faktoren
Demografische Faktoren	Bevölkerungsbestand und Verteilung	Gesamteinwohnerzahl, Zahl der Einwohner und Haushaltungen nach Entfernungszonen, Bevölkerungsdichte, Bevölkerungsentwicklung
	Bevölkerungsstruktur	Altersklassen, Zivilstand, Nationalität, Haushaltsstruktur
	Erwerbs- und Sozialstruktur	Erwerbsquote, selbständig Erwerbende, unselbständig Erwerbende, berufstätige Frauen, soziale Einstufung
Wirtschaftliche Faktoren	Einkommensverhältnisse	Einkommen je Kopf der Bevölkerung, Aufteilung nach Einkommensklassen, Sparquote pro Kopf der Bevölkerung
	Einkommensverwendung	konsumtive Kaufkraft pro Einwohner, durchschnittlicher Mietwert der Wohnungen, Haushaltsausgaben (Statistik und Panels), Kaufneigung (Anzahl an Autos, Eigenheimen, Telefonanschlüssen pro pro 100 Einwohner), regionale Verbrauchskennziffern
	Marktpotenzial	regionale konsumtive Kaufkraft, Berufspendlerströme, Fremdenverkehr, Passantenströme
Psychologische und sozialpsychologische Faktoren	Lebensgewohnheiten	Lebensstandard, Freizeit, Arbeitszeit, Motorisierung
	Konsumgewohnheiten	Einkaufsintervall, durchschnittlicher Einkaufsbetrag, in Kauf genommene Wegstrecke, benutzte Verkehrsmittel, Einkaufszeiten
	Mentalität	Anziehungskraft des Geschäfts, Image des Geschäfts, Ansprüche der Konsumenten in Bezug auf Verkaufsatmosphäre, Warendarbietung usw.
Infrastruktur	Städtebau	Projekte der Regional- und Ortsplanung, Funktionen der Stadt, Entwicklung von City und Agglomerationen, öffentliche und private Bauprojekte, Zentralitätswirkung der Stadt (Schulen, Verwaltung, kulturelle Einrichtungen, sonstige öffentliche Dienstleistungen)
	Verkehr	Verkehrslage (Haupt- und Nebenverkehrslage), Bedeutung der öffentlichen Verkehrseinrichtungen, Bedeutung des privaten Verkehrs, Ausmaß und zeitlicher Anfall des Verkehrsstromes, Anzahl vorhandener Parkplätze nach Entfernungszonen, natürliche und künstliche Hindernisse (z.B. Eisenbahnlinien oder Berge)
Konkurrenzverhältnisse	Konkurrenzbestand und -formen	Anzahl der Betriebe, Größe der Betriebe, Distributionsform, Rechtsform, Umsatz, Filialbetriebe, Einkaufsgenossenschaften, freiwillige Ketten
	Konkurrenzwirkung in Bezug auf die Sortimentsstruktur	Fachkonkurrenz (gleiche Güter), Funktionskonkurrenz (ergänzendes Sortiment), Kaufkraftkonkurrenz (Substitutionsgüter)
	räumliche Präferenzen	Kundennähe, Lage in Bezug auf "Passantenmagnete"
	sachliche Präferenzen	Preisvorteile, Qualitätsvorteile, größere Auswahl, besseres Image, besserer Kundendienst
Objektbewertung	Bewertung des Lokals	Größe des Objekts (Verkaufsfläche), Gestaltung der Ladenfront, Ausbaumöglichkeiten, Zufahrtsmöglichkeiten (Wirtschaftsverkehr), Lagerräume
	Bewertung des Platzes	Wert und Zusammensetzung der Nachbargeschäfte, Passantenmagnete, Lage innerhalb des Verkehrsnetzes, Parkplatzangebot
Standortabhängige Kosten	Beschaffung und Vertrieb	Zulieferungskosten, Transportkosten (Außenlager-Stammhaus), Hauszustellungskosten, Kosten für Fuhr- und Wagenpark
	Gebäude und Unterhaltung	Grundstücks- und Gebäudekosten, Miete und Pacht, Einrichtungskosten, Reparaturen und Unterhalt, Energiekosten
	Verkauf und Diverse	Personalkosten, Steuern und Abgaben, Beteiligung an Gemeinschaftsaktionen (z.B. Parkhäuser)
Störfaktoren	gesetzliche Bestimmungen	Ladenöffnungszeiten, baupolizeiliche Vorschriften, sonstige Einschränkungen
	Immissionen	klimatische und topografische Nachteile, Lärm-, Rauch- und Geruchsentwicklung benachbarter Objekte

Tab. 21: Katalog der Standortfaktoren²⁰⁰

Welche dieser in Tab. 21 aufgeführten Faktoren für den jeweilig betrachteten Standort am bedeutendsten sind, hängt von den Zielsetzungen der standortsuchenden UN ab. Voraussetzung für eine effektive Standortanalyse ist aus Sicht eines Einzelhändlers, dass dieser zunächst sein Einzugsgebiet abgrenzt. Das Einzugsgebiet (Reichweite) stellt den räumlich begrenzten Bereich dar, aus dem seine

¹⁹⁹ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 80

²⁰⁰ Quelle: Müller-Hagedorn (2005), S. 140ff

Kunden herkommen. Der Einzelhändler kann so mögliche Umsatzpotentiale besser einschätzen und seine Marktbearbeitungsstrategie entsprechend ausrichten. Die Reichweite des Geschäfts hängt dabei von mehreren Faktoren ab: vom geführten Sortiment, von der Konkurrenz mit vergleichbaren Angeboten, von der Größe und dem Grad der Spezialisierung des Betriebs, von der zentralörtlichen Funktion und Einwohnerzahl der Stadt, in dem sich der Standort befindet und von der Ausstattung umliegender Zentren mit vergleichbarem Angebot. Bzgl. der Reichweite eines Handelsbetriebs gilt die Grundregel: *„Je größer der Betrieb und je mehr das angebotene Sortiment längerfristig und spezialisiert ausgerichtet ist, desto höher ist die Reichweite.“*²⁰¹ In Großstädten umfasst das Einzugsgebiet i.d.R. mehrere Stadtteile, in Mittel- und Kleinstädten meist das Gemeindegebiet inkl. einiger umliegender Gemeindeteile. Die in dieser Arbeit betrachteten hochwertigen GG zählen zu Gütern des langfristigen Bedarfs, für sie liegen häufig hohe Reichweiten bis zu 100km vor. Aus Platzgründen werden einzelne, für einen textilen Einzelhandelsstandort bedeutende Standortfaktoren nicht an dieser Stelle sondern im Anhang unter der Rubrik Standortanalyse näher betrachtet (vgl. Anhang 4, XVII).

Diese für ein EHG *relevanten* Standortfaktoren betreffen in erster Linie die äußeren Bedingungen des Standorts. Die Analyse für das Ladenlokal selbst ist gesondert vorzunehmen. Auf sie wird an dieser Stelle verzichtet bzw. im praxisrelevanten Teil dieser Arbeit an gegebener Stelle vorgenommen. Anhand der für einen Einzelhandelsbetrieb wichtigen Standortfaktoren erfolgt die Standortentscheidung, bei der meist mehrere günstige Faktoren zusammenwirken. *„Eine qualifizierte Standortentscheidung wird dadurch ermöglicht, dass alle für einen Betrieb relevanten und gewichteten Standortfaktoren systematisch zusammengeführt werden - unter Berücksichtigung der individuellen Standortanforderungen. Damit trifft ein Einzelhändler eine grundlegende, langfristig orientierte Entscheidung. Und mit dem Standort werden gleichzeitig die potenziellen Nachfrager und Konkurrenten mit ausgewählt. Ein einmal gewählter Standort determiniert entscheidend das mögliche Umsatzpotenzial des Betriebes.“*²⁰² Das bedeutet, dass aufbauend auf der in der Standortanalyse erfolgten detaillierten Betrachtung der Standortfaktoren die Markchancen für einen Einzelhändler eingeschätzt werden. Am Ende der Standortanalyse stehen die Beurteilung des analysierten Standorts sowie die Einschätzung aktueller wie auch die Prognostizierung zukünftiger Marktpotentiale für bestimmte Segmente am betrachteten Standort. Im Rahmen der Standortwahl spielen stets finanzielle Aspekte eine Rolle. Standorte, die gewisse Absatz- und Umsatzerfolge aufgrund erfüllter Bedingungen (z.B. hohe Kundenfrequenz) versprechen, sind logischerweise mit erhöhten Ausgaben für Miete etc. verbunden. Die Standortwahl darf hierbei nicht zu einer Entscheidung reifen, die lediglich unter kostenwirtschaftlichen Gesichtspunkten getroffen wird. Sie sollte möglichst fehlerfrei erfolgen, denn ein falscher Standort kann für das UN schwerwiegende Folgen haben, die nur selten und mit hohem Kapitaleinsatz revidiert werden können.

²⁰¹ Vgl. BBE RETAIL EXPERTS, Wissensportal für den deutschen Handel, www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Standort/index.php (30.08.2009)

²⁰² BBE RETAIL EXPERTS, Wissensportal für den deutschen Handel, www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Standort/Standortfaktoren/index.php

Die Standortwahl entspricht einer Investitionsentscheidung, bei der jener Standort vorzuziehen ist, welcher sich im Rahmen einer umfangreichen Investitionsrechnung als vorteilhaft erweist.²⁰³

2.4 Standorttypen des stationären und wechselnd stationären Einzelhandels

Die Festlegung des Standorttyps muss einerseits den Ansprüchen des jeweiligen Einzelhandelsbetriebs und andererseits den der Zielgruppe gerecht werden.²⁰⁴ Für den EH sind speziell die zwei **Standorttypen Innenstadt (Citystandort)** und **Erlebnis-/Tourismusstandort** von Bedeutung, die allerdings eine Differenzierung nach 1A- und 1B-Lage erfordern. Des Weiteren bieten **Shopping-Center** attraktive Einzelhandelsplätze, speziell auch für den wechselnd stationären (mobilen) EH. Die Einkaufslagen werden vielfach nach den einzelhandelsrelevanten Kriterien der Passantenfrequenz und der Mietpreislage bestimmt. Die Passantenfrequenz ist der aussagekräftige Attraktivitätsindex einer Standortlage, der die Anzahl der Passanten in einer Stunde an einem Zählstandort definiert. Die Mietpreislage definiert den monatlichen Nettomietpreis pro m² bei 80 bis 100 m² Grundfläche im Erdgeschoss und 6m Ladenfront.

Der Standorttyp **Innenstadt (Citystandort)** liefert für mittelständische Anbieter (KMU) nahezu perfekte Standortvoraussetzungen. Innenstädte bieten Standorte, die den Anforderungen des Einzelhandels gerecht werden. Der Citystandort ist Anziehungspunkt für den EH von KMU, da er sich als so genannter Versorgungs- und Erlebnisstandort speziell für beratungs-, service- oder erlebnisorientierte Einkäufe eignet. Dabei werden im Innenstadtbereich Standorte in 1A-Lage von Standorten in 1B-Lage unterschieden. Von einer 1A-Lage spricht man, wenn die Kundenfrequenz am Standort vergleichsweise hoch ist. Eine 1A-Lage zeichnet sich durch ihre zentrale Citylage in unmittelbarer Nähe zu Fußgängerzonen mit entsprechend hoher Passantenfrequenz sowie das Vorhandensein unmittelbarer Parkmöglichkeiten bzw. durch eine gute Erreichbarkeit mit den öffentlichen Verkehrsmitteln aus. 1B-Standorte befinden sich im angrenzenden 1A-Gebiet. Sie stellen sog. Nebenlagen dar, an denen die Passantenfrequenz niedriger ist. Für einen Einzelhandelsbetrieb ist die Kundenfrequenz immens wichtig. Häufig ist er von ihr abhängig, so dass bereits eine Lage von 10 Metern abseits der Hauptfrequenzen zur Untauglichkeit eines Mikrostandorts führen kann.

Aus Konsumentensicht ist das Aufsuchen einer Innenstadt mit der Verknüpfung mehrerer Anliegen gekoppelt: danach werden Arztbesuche oder Verwaltungsgänge bspw. mit anschließendem Einkaufengehen verbunden.²⁰⁵ Speziell der Erlebnisfaktor trägt für den Standorttyp Innenstadt eine immer größere Bedeutung. Innenstädte haben sich zunehmend zu touristischen Anziehungspunkten entwickelt, speziell die der Metropolen oder die kleinerer Städte, wo touristische Highlights die Menschen

²⁰³ Vgl. Müller-Hagedorn, L. (1998), S. 380

²⁰⁴ Vgl. BBE RETAIL EXPERTS, Wissensportal für den deutschen Handel, <http://www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Standort/index.php> (20.05.2009)

anziehen. Zahlreiche Touristengruppen tummeln sich in den Kerngebieten dieser Städte (Citygebiet). Für den Fachhandel gilt es, dieses Potential mit einer erlebnisorientierten Darstellung der Produkte zu nutzen. Aus diesem Grund kommen für die hochwertigen GG auch jene Standorte in Frage, die sich in den Kerngebieten nicht zwingend in 1A-Citylage befinden, jedoch in unmittelbarer Nähe zu touristischen Attraktionen/Highlights mit A-Lage. Diese Standorte beschreiben die o.g. **Erlebnis- oder Tourismusstandorte**.

Als attraktive Einzelhandelsplätze mit guten Standortqualitäten gelten die Handelsflächen v.a. in großen Einkaufszentren, den sog. Shopping-Centern. **Shopping-Center** bieten aufgrund ihrer Angebotsvielfalt und der engen Bündelung zahlreicher Anbieter auf engstem Raum für den EH günstige Voraussetzungen. Da sich der Handel nicht nur vertriebspolitisch sondern auch standortbezogen in einem wahren Wandel befindet, expandieren die bei den Verbrauchern beliebten Shopping-Center zunehmend in die Innenstädte und siedeln sich nicht mehr vorwiegend auf der „Grünen Wiese“ an der Peripherie oder im Stadt-Umland am hochrangigen Straßennetz an. Sie werden immer häufiger im dicht bebauten Citybereich errichtet.²⁰⁶ Auch dieses Potential gilt es aus Sicht der Einzelhändler zu nutzen. In einem integrierten Shopping-Center, das eine konzipierte räumliche Konzentration von EHG und Dienstleistungsbetrieben unterschiedlicher Branchen darstellt, bietet sich die Möglichkeit, nicht als gewöhnliches, standhaftes EHG, sondern mit einem **mobilen Verkaufsstand** als Form des stationär wechselnden Einzelhandels punktuell auf gesonderten Stellflächen aufzutreten (z.B. Freiflächen in der Mitte der Gänge), um die unmittelbare Nähe Kundenströme zu erreichen und hohe Passantenfrequenzen zu erfassen. Der Boom der deutschen Shopping-Center belegt deren Bedeutung für den EH. Die Zahl der Shopping-Center ist seit Jahren wachsend (vgl. Abb. 8). Im Jahr 2007 gab es in Deutschland 384 Center mit einer Gesamtfläche von 12,1 Mio. m², was einer Fläche je Center von 31.570 m² entspricht.²⁰⁷ Shopping-Center gelten als Einzelhandelsakteure mit der größten Zukunftsbedeutung. Bis 2010 werden weitere Shopping-Center errichtet, so dass sich die Zahl auf weit über 400 erhöht. Ca. 60 % der neuen Center werden dabei in Innenstadtlagen errichtet. Innerstädtische Shopping-Center zeichnen sich durch eine hohe Wertigkeit im Angebot und Sortiment aus. Die Abb. 9 belegt den Trend des Wachstums der Shopping-Center überwiegend in hochwertigen Lagen in den Citybereichen. Im Jahr 2006 sind danach alle in Deutschland neu errichteten Shopping-Center in den Stadtteil- oder Innenstadtbereichen entstanden. Aufgrund der dort herrschenden hohen und stetig steigenden Standortkosten verringert sich zunehmend die Größe der neu entstehenden Shopping-Center.²⁰⁸

²⁰⁵ Vgl. BBE RETAIL EXPERTS, Wissensportal für den deutschen Handel, <http://www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Standort/index.php> (20.05.2009)

²⁰⁶ Vgl. Der Handel, <http://derhandel.de> (03.07.2009)

²⁰⁷ Vgl. EHI Köln, http://www.ehi.org/fileadmin/images/content_images/Presse/shoppingcenter/Shopping-Tabelle_16_05_07.pdf (17.11.2009)

²⁰⁸ Vgl. Zentes/Morschett/Krebs (2008), S. 176

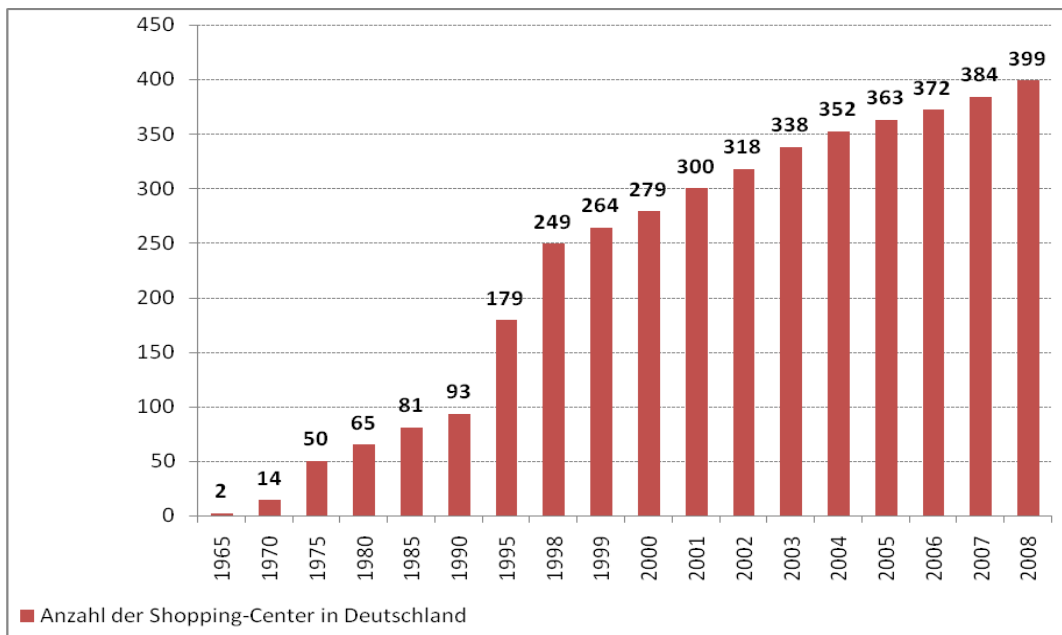


Abb. 8: Entwicklung der Zahl der Shopping-Center in Deutschland²⁰⁹

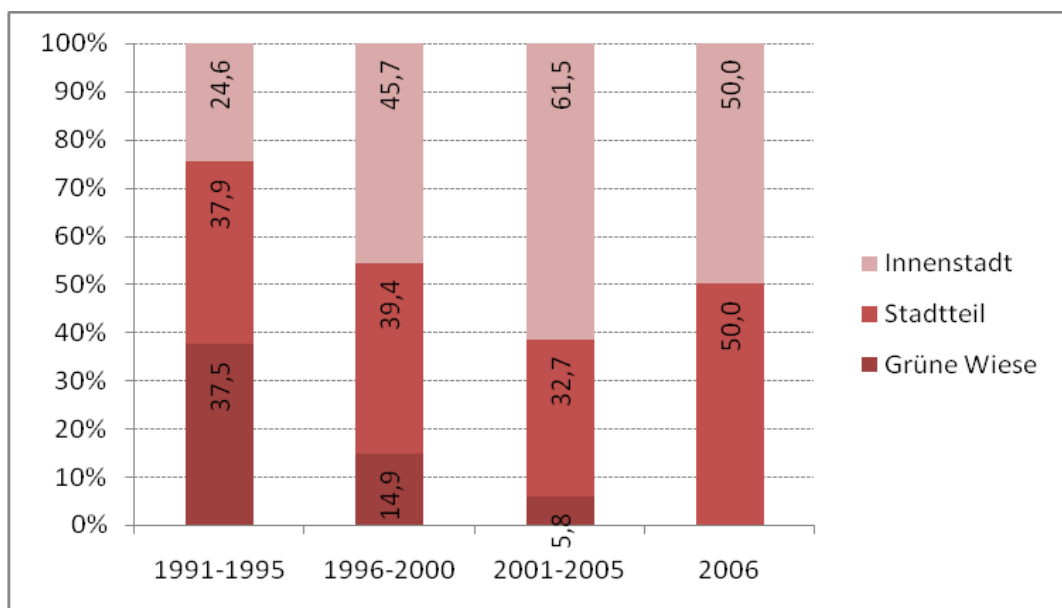


Abb. 9: Lage der entstandenen Shopping-Center²¹⁰

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass für die in dieser Arbeit betrachteten hochwertigen GG Mikrostandorte in Frage kommen, die sich einerseits durch ihre Multifunktionalität und andererseits durch die erhöhte Aufenthaltsqualität auszeichnen. Ziel eines Einzelhändlers ist in jedem Fall ein ho-

²⁰⁹ Vgl. EHI Köln, http://www.ehi.org/fileadmin/images/content_images/Presse/shoppingcenter/Shopping-Tabelle_16_05_07.pdf (17.11.2009)

²¹⁰ Vgl. EHI Köln, http://www.ehi.org/fileadmin/images/content_images/Presse/shoppingcenter/Shopping-Tabelle_16_05_07.pdf (17.11.2009)

hes Maß zielgruppengerechter Ansprache der Kundengruppen. Der EH lebt von Passantenfrequenz und ist von seiner Nähe zu Kundenströmen geprägt.²¹¹ Deshalb sollte sich ein Einzelhändler, der mehrere Standorte im Rahmen einer umfangreichen Analyse anhand verschiedener relevanter Kriterien untersucht und bewertet, über Art und Umfang der notwendigen Frequenzen bewusst sein. Möbelhäuser bspw. werden den Fokus auf peripher gelegene, verkehrsorientierte Standorte mit hohen PKW-Frequenzen legen. Facheinzelhändler für hochwertige Haus- und Heimtextilien konzentrieren ihren stationären oder mobilen Verkauf stattdessen eher auf innerstädtische Standorte innerhalb von Fußgängerzonen und/oder die im Trend liegenden Shopping-Center, an denen in 1A- und 1B-Lagen mit hohen Passantenfrequenzen bestehen. Tourismusorientierte Standorte bieten diesbezüglich entwicklungsfähige Standorte, allerdings sind hier die Mietpreise im Verhältnis zu Passantenfrequenz und vorherrschender Kaufkraft zu betrachten. Die bedeutenden einzelhandelsrelevanten Standortkennziffern sind im Anhang auf Seite XVII definiert.

3 Bedeutende Entwicklungsrichtungen zwischen Industrie und Handel in der Textilwirtschaft

3.1 Abhängigkeitsbeziehungen, Machtverlagerung und zunehmende Kooperation im Absatzkanal

Der textile Handel mit Heim- und Haustextilien erfolgt i.d.R. über Absatzsysteme, in denen Hersteller- und Handelsunternehmen in einer **Abhängigkeitsbeziehung** stehen (vgl. Abb. 10).

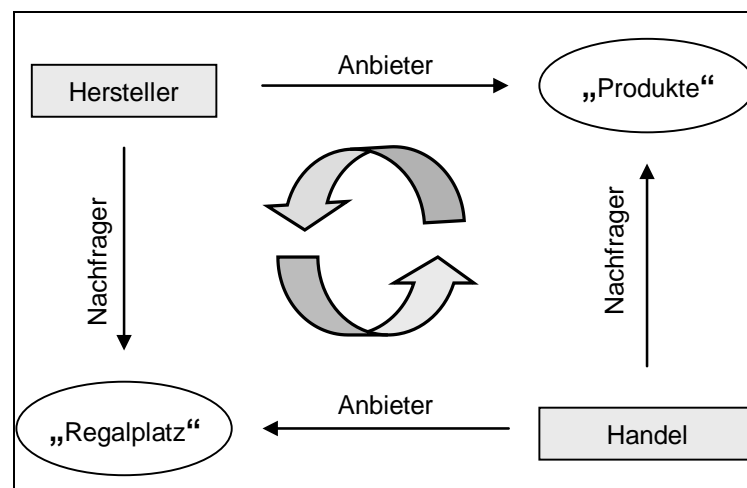


Abb. 10: Hersteller und Handel als Anbieter und Nachfrager²¹²

Absatzkanäle stellen dabei **Verhaltenssysteme** dar, in denen Hersteller und Absatzmittler als Elemente des Systems durch ein Netz sozialer bzw. sozioökonomischer Beziehungen miteinander verbunden

²¹¹ Vgl. Handelskammer Hamburg, http://www.ihk24.de/servicemarken/.../standort_ladenlokal.jsp (13.03.2009)

²¹² Quelle: Tomczak/Schögel/Feige (2005), S. 1091

sind. Die Abhängigkeitsbeziehung ergibt sich, weil beide Parteien als Marktteilnehmer beim Marktpartner jeweils eine Leistung nachfragen und gleichzeitig eine Leistung anbieten. Die Textilindustrie tritt als Nachfrager nach Regalplatz auf, welchen der textile FEH zur Verfügung stellen kann. Dieser verfügt über Regalplatz, welcher den Anforderungen der Güter entsprechende Präsentations-, Beratungs- und Serviceleistungen umfasst. Umgekehrt benötigt der Handel seinem Betriebstyp entsprechende Produkte zur Zusammenstellung eines marktgerechten Sortiments, welche die Hersteller der Textilindustrie in Form der bereits definierten langlebigen, hochwertigen GG bereitstellen können. Die Abhängigkeitsbeziehungen im Absatzkanal werden u.a. von bestehenden Machtverhältnissen beeinflusst. In den vergangenen Jahren hat sich diesbezüglich ein tiefgreifender **Strukturwandel** vollzogen, der sich heute in der gestiegenen Macht und Bedeutung des Handels ausdrückt. Kennzeichnend für den Strukturwandel ist der immer noch anhaltende Rückgang der Unternehmenszahl auf der Groß- und Einzelhandelsebene bei gleichzeitig fortschreitender relativer Unternehmenskonzentration, wonach immer mehr Handelsunternehmen seither Zusammenschlüsse als größere Handelsgruppen o.ä. bildeten. Um als kleines Handelsunternehmen deren gestiegener Nachfragemacht zu begegnen und seine Wettbewerbsfähigkeit zu sichern bzw. wiederherzustellen, geht der Trend - wie im Fall der dieser Arbeit zugrunde liegenden KMU-Kooperation - dahin, dass sich kleinere und mittlere Handelsunternehmen zu **kooperativen Gebilden** zusammenschließen. Modernste Informations- und Datentechnik sowie **Warenwirtschaftssysteme** haben dazu geführt, dass der Handel zunehmend in der Lage ist, die Vorteile der aus dem direkten Kundenkontakt resultierenden Informationsgewinnung zu nutzen. Der Handel ist heute fähig, den gesamten Warenfluss transparent zu machen, Rückschlüsse auf das Konsumentenverhalten, auf Art, Menge und Zeitpunkt des Bedarfs sowie auf Wünsche und Anforderungen der Konsumenten bzgl. neuer oder modifizierter Produkte zu ziehen. Die frühere Vormachtstellung der Hersteller gegenüber dem Handel gehört der Vergangenheit an. Die Herstellerunternehmen sehen sich heute infolge der Machtverlagerungen im Distributionskanal zunehmend zur **Kooperationsbereitschaft** und zu einer bewussten Gestaltung ihrer Beziehungen zum Handel gezwungen. Folge dieser Veränderungen in der Hersteller-Handel-Area ist der Trend zu **Kooperations-Strategien** beim Aufbau langfristiger Vertriebsbeziehungen.²¹³ Im Rahmen dieser Arbeit soll ein Absatz-/Vertriebssystem entwickelt werden, in dem mehrere klein- und mittelständische Hersteller als Partner eines Einzelhandelsbetriebs eine initiiierende KMU-Kooperation bilden, deren Ziel die Gewinnung von weiteren Partnern im FEH ist. Als **Kooperation** ist allgemein die freiwillige, lose oder vertraglich geregelte, langfristige Zusammenarbeit von UN zu verstehen, bei der diese rechtlich unabhängig und wirtschaftlich weitgehend selbständig bleiben.²¹⁴ Die Partner im FEH sollen den Absatz des hochwertigen GG-Sortiments aus Heim- und Haustextilien der Marke Plauener Spitze steigern. Mit dem Ziel eines flächendeckenden Vertriebsnetzes wächst allerdings die Gefahr der Entstehung von **Konflikten**, da in dem direkten (mehrstufigen) Vertriebsprozess zum Zwecke der Distanzüberbrü-

²¹³ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 927-929

²¹⁴ Vgl. Birk/Deuschle/Fink/Geller/Horn/Lutz/Weber (2006), S. 234

kung zwischen Produktion und Konsumtion bzw. gewerblicher Weiterverwendung mehrere absatzpolitische Organe integriert sind und im Zuge des mehrfachen Güterumschlages Interessen aller beteiligten Partner aufeinander treffen.

Ziel in einem solchen Verhaltenssystem sollte ein **Gleichgewichtszustand** sein, der dann besteht, wenn alle Systemorgane die Abhängigkeitsbeziehungen zu ihren Partnern als optimal empfinden und keineswegs das Bedürfnis haben, aus dem Systemverbund auszutreten. Für das Ziel maximaler Absatzfolge ist es dabei notwendig, dass jegliche Beziehungen zwischen den Absatzpartnern dem Prinzip der Harmonisierung unterliegen. Dieser Zustand bedingt ein **kooperativ-vertikales Marketing** im Absatzkanal, wonach sämtliche Marketingaktivitäten der vertikal vor- und/oder nachgelagerten Absatzpartner aufeinander abgestimmt sein müssen. Die Effizienz der Kooperation zwischen den in das VS integrierten Organen und deren Dauer ist einerseits abhängig von Konflikten zwischen den Systempartnern selbst und andererseits vom Grad der **Koordination** sämtlicher Marketing- und Grundsatzentscheidungen.

Ein Konflikt ist ein **Spannungszustand** im Absatzkanal, der entsteht, wenn Marketing- und Grundsatzentscheidungen und somit die Interessen der verschiedenen Partner im VS nicht übereinstimmen und das kooperativ-vertikale Marketing im Absatzkanal aus der Bahn gerät. Auslöser für die Entstehung solcher vertikaler Konflikte im Absatzkanal sind **Streitpunktbereiche**, die sich auf alle Instrumente des Marketing-Mix beziehen können. Häufig spielen Emotionen bei der Konfliktentstehung eine bedeutende Rolle. Inwieweit Konflikte im Absatzkanal entstehen bzw. sich ausbreiten hängt einerseits von der **Machtposition** der Beteiligten und andererseits von der Fähigkeit des Konfliktmanagements der Absatzpartner ab. Die Machtposition prägt das Ausmaß der Abhängigkeit vom Markt gegenüber sowie das Konfliktniveau innerhalb der Beziehungen zwischen Systempartnern. **Konfliktmanagement** umfasst sämtliche Verhaltensweisen, die das Ziel verfolgen, einen Konflikt zu bewältigen und Streitpunkte zu beseitigen. Die Fähigkeiten der Vertriebspartner im Rahmen des Konfliktmanagements bestimmen den Grad, nach dem Absatzkanäle konfliktfrei oder konfliktgeladen sein können. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Konflikte in jedem Fall **Kooperationsbarrieren** darstellen, deren Verhinderung für alle beteiligten Absatzpartner zu einer verbesserten Zielerreichung führt.

Für die Beziehungen in einem Systemverbund zum Zwecke des Vertriebs hochwertiger GG können zwischen Herstellern (KMU), FEH als Absatzführer und zusätzlichen Handelspartnern im FEH bspw. folgende Streitpunkte zu Konflikten im Absatzkanal bzw. innerhalb des Vertriebssystems führen: Gutachten bei herstellerbedingten Warenmängeln, Qualität der Ausstellungsräume im FEH, Informationsfluss zwischen den Partnern im Absatzkanal, Sortimentsgestaltung im EH, Unabhängigkeit der Einzelhändler und Verwendung eines einheitlichen Rechnungswesen/Warenwirtschaftssystems, Koordination der Provisionen unter Beachtung des Gebietsschutzes bei Gewinnung weiterer Vertriebspartner.

3.2 Erlebnisorientierung

Die Vielzahl von KMU der Textilbranche steht einer schwierigen Marktsituation gegenüber. Sie sind mit der wachsenden Austauschbarkeit von Leistungen, zunehmender internationaler Konkurrenz und einem veränderten Konsumentenverhalten in Richtung Erlebnisorientierung konfrontiert.²¹⁵ Zur Differenzierung von der Konkurrenz und der Erzeugung von Präferenzen bieten KMU für den textilen Absatz grundsätzlich die vier folgenden Strategien einen Ansatzpunkt, den gegenwärtigen Entwicklungen in der Textilwirtschaft zu begegnen:

- Positionierung durch Information,
- Positionierung durch Emotion,
- Positionierung durch Information und Emotion und
- Positionierung durch Aktualität.

Ziel der **Positionierung** ist dabei, „das Angebot so in die subjektive Wahrnehmung der Abnehmer einzufügen, dass es sich von den konkurrierenden Angeboten abhebt und diesen vorgezogen wird“²¹⁶. Welche Positionierungsstrategie geeignet erscheint, wird insb. durch die Marktsituation bestimmt. Während die informative Positionierung auf innovativen Märkten und im Rahmen von risikoreichen, rationalen Entscheidungen durch die Vermittlung von Informationen über die angebotenen Leistungen einen Beitrag zum Aufbau von Präferenzen leistet, verfolgt die emotionale Positionierung eine Differenzierung durch die Vermittlung von Emotionen und Erlebnissen.²¹⁷ Weinberg/Nickel bezeichnen Erlebnisse als „*Bündel von Emotionen*“²¹⁸. Erlebnisse können sowohl auf realen als auch auf Medien-erfahrungen beruhen, wobei beide als Wirklichkeit empfunden werden können, verhaltensbestimmend wirken und nicht zwangsläufig voneinander trennbar sind. Diese Strategie ist v. a. auf Märkten mit hohem Sättigungsgrad und austauschbaren Leistungen von Vorteil. Die informativ-emotionale Positionierung kann als Mischung der zwei beschriebenen Strategien gesehen werden. Wechselwirkungen zwischen den vermittelten Informationen und Emotionen sind dabei zu beachten. Die Positionierung durch Aktualität kommt bei weitgehender Gleichgültigkeit der Kunden gegenüber den Leistungen zum Einsatz, wenn weder informative noch emotionale Aspekte im Vordergrund stehen.²¹⁹ Hauptziel ist die Aktualität bzw. die gedankliche Präsenz einer Leistung bei der Zielgruppe.

Prinzipiell bietet sich für textile KMU unter den gegebenen Marktbedingungen eine emotionale, auf die Vermittlung von Erlebnissen ausgerichtete Positionierungsstrategie an, um sich aus dem Feld der horizontalen Konkurrenz abzuheben und einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen. Da es sich bei den betrachteten Gütern zusätzlich um langlebige, hochwertige GG handelt, wird außerdem die Vermittlung von Informationen über die Leistungen des Unternehmens als ausschlaggebend für die Kaufent-

²¹⁵ Vgl. Esch/Wicke/Rempel (2005), S. 13-32; Kroeber-Riel/Esch (2004), S. 22-34

²¹⁶ Kroeber-Riel/Esch (2004), S. 48

²¹⁷ Vgl. Kroeber-Riel/Esch (2004), S. 77 ff.; Weinberg/Diehl (2005), S. 265; Weinberg/Nickel (2007), S. 38f.

²¹⁸ Weinberg/Nickel (2007), S. 37

²¹⁹ Vgl. Kroeber-Riel/Esch (2004), S. 48f.

scheidung angenommen. Unter den gegebenen Bedingungen erscheint demzufolge die **informativ-emotionale Positionierungsstrategie** vorteilhaft, bei welcher sowohl Informationen als auch Emotionen bzw. Erlebnisse vermittelt werden. Weinberg versteht dabei unter einem Erlebnis „*den subjektiv erlebten, durch das Produkt, die Dienstleistung, das Verkaufsgespräch oder die Einkaufsstätte vermittelten Beitrag zur Lebensqualität*“²²⁰. Für die Vermittlung von Emotionen und Erlebnissen stehen dem UN außerdem die Produkt-, die Preis- sowie die Distributionspolitik zur Verfügung. Es muss beachtet werden, dass die Maßnahmen aller vier Bereiche im Sinne einer integrierten Kommunikation aufeinander abgestimmt sind, damit nicht widersprüchliche Erlebniswerte vermittelt und letztendlich kein konsistentes Erlebnisprofil aufgebaut werden kann.²²¹ Erfolgt die Einschaltung des FEH für den Vertrieb der Produkte, zeigt sich die Bedeutung des Absatzmittlers im Rahmen der Erlebnisvermittlung. Er hat im Bereich der Ladengestaltung²²², im Speziellen bei der Präsentation der Produkte, der Schaufenster- und der Verkaufsraumgestaltung wesentlichen Einfluss auf die Absatzstrategie. Auch im Rahmen des Beratungs- bzw. Verkaufsgesprächs kommt ihm eine wichtige Aufgabe zu, da dieses Gespräch „*von zentraler Bedeutung für die Vermittlung von Einkaufserlebnissen*“²²³ ist.

Es lässt sich festhalten, dass die Vermittlung von Emotionen und Erlebnissen im Rahmen der informativ-emotionalen Positionierungsstrategie für textile KMU-Anbieter eine Möglichkeit zur Differenzierung von der horizontalen Konkurrenz darstellt. Bei indirektem Absatz über Handelspartner ist jedoch darauf zu achten, dass die Strategie des Systeminhabers entlang der gesamten Wertschöpfungskette einheitlich umgesetzt wird, da der Endkunde nicht zwischen Hersteller und Handel bzw. Handelspartnern differenziert, sondern die Leistung bzw. dessen Erlebnisvermittlung ganzheitlich bewertet.²²⁴ Im Rahmen von Beratung, Präsentation und Serviceleistungen bei langlebigen, hochwertigen GG erfüllen eingeschaltete Absatzmittler demnach wichtige Funktionen hinsichtlich der Vermittlung von Emotionen und Erlebnissen an den Endkunden. Der Systeminhaber ist daher auf deren Unterstützung angewiesen.

3.3 Trend zu vertikalen Systemen (Vertikalisierung)

Steht aus betrieblicher Sicht im Normalfall ausschließlich die Optimierung der eigenen UN im Fokus, bedingt der Aufbau eines ganzheitlichen mehrstufigen interdependenten VS die Betrachtung von ganzen Wertschöpfungsprozessen. In der traditionellen Darstellung der textilen Wertschöpfungskette sind die verschiedenen Aufgaben zur Leistungserstellung klar verteilt. Danach obliegen den Herstellern die Aufgaben der Warenproduktion, währenddessen die Aufgaben des Warenabsatzes in den Verantwortungsbereich der Händler fallen, d.h. die vielfältigen Aufgaben werden von unterschiedlichen UN der

²²⁰ Weinberg (1992), S. 3

²²¹ Vgl. Weinberg (1992), S. 61

²²² Vgl. Weinberg, (1992), S. 123-130

²²³ Weinberg (1992), S. 8

²²⁴ Vgl. Koers/Stackmann (2004), S. 386

Textilwirtschaft wahrgenommen. Der Vertrieb bildet in der betrieblichen Wertschöpfungskette i.d.R. das letzte Glied. In solchen arbeitsteiligen Strukturen, in denen der Einfluss der Unternehmen auf vor- bzw. nachgelagerte Stufen des Wertschöpfungsprozesses begrenzt ist, bestehen starke Abhängigkeiten von den prozessualen Aktivitäten dieser Stufen. Diese Strukturen werden aber weder den gegenwärtigen noch den zukünftigen Anforderungen in der Wirtschaft gerecht. Vielfach gesättigte Märkte, austauschbare Produkte in nahezu allen Bereichen, der ständig wachsende Konkurrenzdruck, wandelnde Kundenwünsche und -bedürfnisse, die ausgediente Wettbewerbsführung über den Preis – all diese Faktoren verlangen als Folge der wirtschaftlichen Strukturveränderungen nach **anpassungsfähigen Systemen**, welche die Grundbedingungen nach Schnelligkeit, Flexibilität, Auswahl, Service, Erlebnis und Inszenierung sowie Identifikation grundlegend erfüllen.²²⁵ Die aktuelle Marktsituation erfordert sowohl aus Hersteller- als auch aus Handelssicht die Überarbeitung bestehender Geschäftsmodelle und die Anpassung der Vertriebskonzepte. In immer kürzeren Intervallen müssen die UN auf die sich schnell wandelnden Kundenbedürfnisse reagieren können, wodurch das arbeitsteilige Strukturgebilde zwischen Industrie und Handel nicht mehr in der Lage ist, den wachsenden Konsumentenansforderungen schnell und flexibel gerecht zu werden. Im Zuge der Effizienzsteigerung und der Reaktion auf die genannten zunehmend dynamischen Veränderungen geht der Trend innerhalb der Textilwirtschaft immer mehr in Richtung **Vertikalisierung**.

Unter dem **Prinzip der Vertikalisierung** ist die Ausdehnung von betrieblichen Aktivitäten eines Unternehmens auf vor- bzw. nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette zu verstehen, mit der Industrie und Handel immer enger zusammenwachsen.²²⁶ Die UN beabsichtigen nicht mehr nur die Einflussnahme auf die den eigenen Aktivitäten vor- bzw. nachgelagerten Prozessen, sondern die gezielte Bindung von UN anderer im Wertschöpfungsprozess vor- oder nachgelagerten Stufen durch Integration (Bindung durch Eigentum bzw. Kapitalbeteiligung)²²⁷ oder Kooperation (vertragliche Bindung). Bei der Vertikalisierung kann dass vertikalisierende UN (Vertikalist) die gesamte Wertschöpfungskette und somit sämtliche Prozesse von der Produktion bis zum Verkauf an den Endkunden steuern oder die Kontrolle nur auf einen Teilprozess erstrecken.²²⁸ Dadurch entstehen für die UN innerhalb der textilen Kette entweder neue Aufgaben oder sie werden von gewissen Aufgaben entbunden bzw. überhaupt nicht mehr in der Wertschöpfungskette gebraucht. Folge ist die eingeschränkte Entscheidungsfreiheit bzw. Einflussnahme des Vertikalisten auf die zu bindenden Wertschöpfungseinheiten. Diese Modifikation der Aufgabenverteilung führt zu einer veränderten Ressourcenbeanspruchung in der Wertschöpfungskette und wirkt sich auf Kosten, Leistungen, Reaktionsgeschwindigkeiten und Risikoverteilungen innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette aus. Ziel vertikaler Strategien ist sowohl

²²⁵ Vgl. KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, <http://www.kpmg.de/industries/consumer-markets/> (23.06.2009)

²²⁶ Vgl. KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, <http://www.kpmg.de/industries/consumer-markets/> (23.06.2009)

²²⁷ Vgl. Schuckel (2002), S. 203

²²⁸ Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 326

aus Hersteller- als auch aus Handelssicht das Bestreben, mit optimierten Konzepten an den Kunden heranzutreten²²⁹ und Kosten der gesamten Wertschöpfungskette zu reduzieren.²³⁰ Zur Charakterisierung der Vertikalisierung werden die Kriterien Systemführerschaft (1), Bindungsrichtung (2), Bindungsart (3), Bindungsintensität (4), Bindungsdauer (5) und Bindungsumfang (6) differenziert.²³¹

(1) Als Systemführer können sowohl Hersteller- oder Handelsunternehmen als auch andere in die Wertschöpfungskette eingebundenen Organisationen, z.B. Logistikdienstleister oder Systemzentralen eines Vertriebssystems fungieren. Der Systemführer ist der Initiator der Vertikalisierung. Seine Funktion besteht nicht unbedingt in der zentralen Planung und eigenständigen Ausführung aller Wertschöpfungsaktivitäten, sondern kann sich auf die Vergabe von Regeln und Normen für die Koordination und Ausführung beschränken.²³²

(2) Die Bindungsrichtung ist abhängig davon, wer als Systemführer fungiert. Je nachdem, wer die Systemführerschaft besitzt, unterscheidet man grundsätzlich zwischen Vorwärts- oder Rückwärtsvertikalisierung. Bei der **Vorwärtsvertikalisierung**, die auch als **Back-End-Driven-Konzept** bezeichnet wird, erfolgt die Vertikalisierung aus Herstellersicht in Richtung POS mit dem Ziel der Optimierung der rückwärtig gelegenen Prozesse. Dieses Konzept umfasst neben dem Sourcing (Beschaffung) der Rohmaterialien auch den Absatz der Ware über eigene Stores. Die Hersteller versuchen durch Vertikalisierung direkten Einfluss auf die Endabnehmer zu gewinnen, indem sie Aufgaben des Handels zunehmend selbst wahrnehmen und bspw. ohne Einschaltung des selbständigen Handels Direktvertrieb in Form von Online-Shops, Factory-Outlets oder Flagship-Stores betreiben.²³³ Bei der **Rückwärtsvertikalisierung**, auch **Front-End-Driven-Konzept** genannt, wird die Vertikalisierung von der Handelsseite aus verwirklicht. Das vertikalisierte Handelsunternehmen ist bestrebt, Hersteller zu gewinnen oder gezielt Handelsmarken aufzubauen. Ziel ist dabei die Integration der rückwärtig gelegenen Prozesse und die Optimierung des Auftretens am POS.²³⁴

(3) Zum einen können vor- oder nachgelagerte UN integriert und im Eigentum des Vertikalisten stehen bzw. als Kapitalbeteiligung geführt werden. Zum anderen kann das vertikalisierte UN mit ihnen kooperieren und sie durch vertragliche Regelungen an sich binden.

(4) Die Bindungsintensität stellt den Vertikalisierungsgrad dar, mit dem das vertikalisierte UN Einfluss auf die einzelnen Prozesse innerhalb der Hersteller-Handel-Beziehung nimmt. Dieses Kriterium charakterisiert den Autonomiegrad und somit die Entscheidungsfreiheit des gebundenen Unterneh-

²²⁹ Vgl. KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, <http://www.kpmg.de/industries/consumer-markets/> (23.06.2009)

²³⁰ Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 326

²³¹ Vgl. Schuckel (2002), S. 203f

²³² Vgl. Thoms, (2006), S. 149

²³³ Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 326

²³⁴ Vgl. KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, <http://www.kpmg.de/industries/consumer-markets/> (23.06.2009)

mens. Durch detaillierte Vorgaben kann der Freiheitsgrad sehr eingeschränkt sein, wobei die Bindungsintensität sowohl bei der Integration als auch beim Vertrag variieren kann.

(5) Bei der kooperativen Vertikalisierung ist die Bindungsdauer in der Vertragslaufzeit festgelegt. Hierbei gibt es kurzfristige, mehrjährige und unbefristete Verträge zu unterscheiden. Beim Eigentum und bei den Kapitalbeteiligungen geht Schuckel von einer unbefristeten Bindungsdauer aus.

(6) Beim Bindungsumfang geht es zum einen um die Anzahl der zu bindenden Wirtschaftsstufen. Hier stellt sich die Frage, ob das vertikalisierende Unternehmen die gesamte Wertschöpfungskette von der Vorleistungs- bis zur Handelsstufe kontrolliert oder nur einzelne Stufen. Zum anderen ist zu entscheiden, ob für alle Leistungsbereiche Vertikalisierungsstrategien umgesetzt werden oder nur für Teilbereiche. Auf den Hersteller übertragen bedeutet dies zum Beispiel, dass er für alle Produkte den Direktvertrieb in Erwägung ziehen kann oder nur für bestimmte Teile des Produktionsprogrammes. Ein dritter Aspekt ist die Frage nach dem Bindungsumfang in Bezug auf die Entscheidungsbereiche einer Wirtschaftsstufe. Konzentriert sich ein Hersteller z.B. nur auf die Warenplatzierung und die Werbung im Handel, oder will er alle handelspolitischen Instrumente steuern?

Vertikale Systeme und Strategieausrichtungen prägen die Textilwirtschaft heute entscheidend.²³⁵ Vertikal bewirtschaftete Flächen haben sich in der Textilwirtschaft bewährt, da sie sowohl aus Hersteller- als auch aus Handelssicht vorteilhafte Bedingungen ergeben, welche durchweg positiv auf die betrieblichen Prozesse wirken. Einen dieser **Erfolgsfaktoren** stellt die mit dem System verbundene **Verbesserung des Kommunikationskreislaufts** dar. Diese ergibt sich durch die erweiterte Einflussnahme der UN und den verbesserten Informationsfluss zwischen den einzelnen Stufen der Wertschöpfung. Den an der textilen Kette beteiligten UN wird der Zugang zu wichtigen Systeminformationen (z.B. Verkaufszahlen) gewährt. Informationen über Kundenwünsche und -bedürfnisse können durch die Koordination und Kooperation im System binnen kürzester Zeitüberbrückung an die zuständigen Verantwortungsbereiche weitergeleitet werden. Der **Faktor Zeit** ist ein weiterer Erfolgsfaktor der Vertikalisierung. Durch die Verlagerung der Aufgaben innerhalb der textilen Kette bzw. durch die vergrößerte Einflussnahme auf vor- oder nachgelagerte Stufen des Wertschöpfungsprozesses können bspw. Trends schneller aufgespürt und folglich schneller in verkaufsfertige Sortimente umgesetzt werden. Dieser Aspekt führt zu einer deutlichen **Reduzierung des Flop-Risikos** bzw. sorgt für eine effektivere Steuerung des gesamten Warenflusses von der Produktion über Lagerung bis hin zum Verkauf, da dieser aufgrund des Charakters vertikaler Systeme bedarfsorientiert gestaltet werden kann. Der Geschwindigkeitsvorsprung durch das Aufgreifen von Trends ergibt einen enormen Vorteil gegenüber traditionellen UN, die ihre Sortimente bereits monatelang im Voraus planen. Vorteilhaft ist in jedem Fall die **hohe Kundenorientierung**. Aufgrund der erhöhten **Marktnähe** der Produzenten bzw. durch

²³⁵ Dabei sei darauf verwiesen, dass das Streben nach größerem Einfluss auf vor- bzw. nachgelagerte Wirtschaftsstufen in der Natur der UN liegt.

den Wegfall unnötiger Zwischendistributionsstufen ergeben sich neben **Zeit-** auch erhebliche **Kostenersparnisse** im gesamten Distributionssystem, die sich sowohl auf der Hersteller- als auch auf der Handelsebene positiv auswirken. Eine **höhere Datentransparenz** und das **flexiblere Aufgreifen von Nachfrageströmen** liefern eine optimale Grundlage für die Gestaltung vertikaler Systeme. Informationen über Strategien und Sortimente gelangen bei der Strukturierung des Vertriebsaufbaus über vertikale Strategien nicht bis zu Wettbewerbern. Aktuelle Trends können durch die verringerte, im optimalen Fall stark **eingeschränkte Informationsverbreitung** nicht so schnell kopiert werden, was für eine hohe **Exklusivität der Produktsortimente** vertikal organisierter Anbieter spricht. Dies ermöglicht die Durchsetzung ungleich **höherer Preise am Markt**, wovon auch die als Handelspartner kooperierenden Systemorgane profitieren. Einen **Wettbewerbsvorteil** besitzt eine Vertikalisierungsstrategie erst dann, wenn durch die Variation der vertikalen Arbeitsteilung bezüglich der eingesetzten oder beanspruchten Ressourcen und aus den genannten Vorteilen **günstigere Input-Output-Verhältnisse** in der Wertschöpfungskette geschaffen und dadurch die Zielerreichung aller beteiligten UN nachweislich gefördert wird. Nachhaltiges Ziel der Vertikalisierung ist die Etablierung eines **Win-Win-Verhältnisses** für alle am Distributionsprozess beteiligten UN. Der Wegfall des Großhandels und der ausschließliche Vertrieb über den EH – unabhängig der Zahl der Systempartner auf dieser Prozessstufe – erfordert die Koordination sämtlicher Prozessabläufe, um bspw. die in vertikalen Systemen realisierbaren kürzeren Reaktionszeiten gewinnbringend zu nutzen. Gelingt dies, kann der **Wegfall von Prozess-Redundanzen** und die **Abschöpfung der Gesamterträge** sichergestellt werden.²³⁶

4 Vertikale und horizontale Kooperation als Basis im Management der Textilwirtschaft

4.1 Vertikale und horizontale Kooperation

Grundsätzlich versteht man unter dem Begriff **Kooperation** jede auf freiwilliger Basis beruhende, i.d.R. vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen weitgehend unabhängigen, rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Partnern zur Absicherung und Verbesserung ihrer Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit.²³⁷ Bezogen auf die handelsgerichtete Absatzfunktion entsteht bei der Unternehmenskooperation ein loser Zusammenschluss, bei dem die Kooperationspartner ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit erhalten und mit der arbeitsteiligen Zusammenarbeit die Zielsetzung verfolgen, die Aufgaben des Vertriebs dauerhaft erfüllen zu wollen. Betrachtet man den Begriff Kooperation noch ein wenig mehr aktivitätenorientiert, ist darunter die Funktions- und Aufgabenkoordi-

²³⁶ Vgl. KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, <http://www.kpmg.de/industries/consumer-markets/> (23.06.2009)

²³⁷ Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 175

nierung oder -ausgliederung zwischen den kooperierenden UN zu verstehen, die gemeinsam spezifische Engpässe überwinden wollen.²³⁸

Grundsätzlich können die an der Kooperation partizipierenden UN horizontal wie auch vertikal zusammenarbeiten. Eine **horizontale Kooperation** liegt vor, wenn UN der gleichen Wirtschaftsstufe zusammenarbeiten, bspw. zwei Unternehmen der Handelsstufe.²³⁹ Die **vertikale Kooperation** ist dagegen die freiwillige Vereinbarung mindestens zweier rechtlich und wirtschaftlich selbständiger UN unterschiedlicher Wirtschaftsstufen, die in einzelnen oder mehreren Teilbereichen ihrer absatz- bzw. beschaffungsorientierten Aktivitäten zusammenarbeiten. Dies ist bspw. bei der Zusammenarbeit eines Markenherstellers mit einem Handelsunternehmen der Fall.²⁴⁰ Primäres Ziel der Zusammenarbeit der UN ist die Effizienzsteigerung innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette.²⁴¹ Weiterhin ist eine Differenzierung auf funktionaler Ebene möglich, wonach Kooperationen entweder lediglich in einzelnen Teilbereichen der beteiligten UN durchgeführt werden oder sich auf alle Bereiche der partizipierenden Partner erstrecken.²⁴² Kooperationen bieten für KMU die Möglichkeit, durch die Bündelung ausgewählter Ressourcen (z.B. spezifisches Know-how) ihre größenbedingten Nachteile auszugleichen und ihre Wettbewerbsstellung maßgeblich zu verbessern.

In der Textilwirtschaft etabliert sich zunehmend die vertikale Kooperation. Durch vertikale Strategieausrichtungen sollen Informationen und Produkte zuverlässiger und kundenorientierter durch den Absatzkanal fließen, dabei Zeit- und Kostenreduktionen erzielt und gemeinsam Schwachstellen in den betriebsinternen und übergreifenden Geschäftsprozessen durch gemeinsame Analysen aufgedeckt werden. Außerdem soll die vertikale Kooperation im Rahmen von effizienzsteigernden Prozessneugestaltungen zu Umverteilungen von Aufgaben zwischen den Kooperationspartnern führen.²⁴³ Damit die Mitglieder eines Absatzkanals zur vertikalen Kooperation übergehen, müssen folgende Grundvoraussetzungen erfüllt werden:

- die Erwirtschaftung eines zusätzlichen Kooperationsgewinns oder -erfolges und dessen gerechte Verteilung unter den beteiligten Unternehmen²⁴⁴
- die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit der Kooperationspartner²⁴⁵
- eine stabilitätsorientierte Organisation²⁴⁶

²³⁸ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 641

²³⁹ Vgl. Birk/Deuschle/Fink/Geller/Horn/Lutz/Weber (2006), S. 234

²⁴⁰ Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 175

²⁴¹ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 641f

²⁴² Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 175

²⁴³ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 642f

²⁴⁴ Der zusätzliche Kooperationsgewinn entspricht der positiven Differenz zwischen dem Erfolg bei gemeinschaftlicher und dem Erfolg bei jeweils individueller Aufgabenerfüllung vermindert um die Kooperationskosten. Vgl. Stein (2005), S. 172

²⁴⁵ Vgl. Von der Oelsnitz (2005), S. 187

²⁴⁶ Vgl. Irrgang (1989), S. 72

Vertikale Kooperationen zwischen selbständigen UN der Textilwirtschaft haben sich innerhalb der Hersteller-Handel-Beziehung aufgrund zahlreicher Umstände und verbundener Vorteile als geeignete Form der Integration im Absatzkanal herauskristallisiert. Zu diesen gehört der Umstand, dass Textilerzeugnisse beim Absatz ihrer Produkte an die Endverbraucher auf die zwischengeschalteten Handelsunternehmen angewiesen sind, sofern sie nicht selbst über einen Direktvertrieb die Distribution ihrer Waren und Dienstleistungen durchführen wollen oder aufgrund der spezifischen Eigenschaften der Produkte können. Des Weiteren vermögen koordinierte und gemeinsame Anstrengungen die Wünsche und Bedürfnisse der potentiellen Kunden besser erfüllen, als dies bei nicht-kooperativem Handeln der Fall ist.²⁴⁷ „Ursache für die vertikale Kooperation im Vertriebskanal ist folglich die gegenseitige Abhängigkeit der Ergebnisse jedes am Absatzsystem beteiligten Unternehmens von den Aktivitäten der vertikal vor- und/oder nachgelagerten und teilweise auch der horizontal nebengeordneten Absatzkanalmitglieder.“²⁴⁸

4.2 Das Vertriebssystem als Kooperationsfeld

Ein Distributionskanal (Vertriebskanal) umfasst die Gesamtheit der UN, die daran beteiligt sind, Waren vom Verkäufer (insb. vom Hersteller) in den Verfügungsbereich der Verwender (insb. zum Endkunden) gelangen zu lassen. Bleiben die Produkte, nachdem sie den Herstellerbetrieb verlassen haben, in ihren physischen Eigenschaften unverändert, spricht man von einer **Handelskette**, die unterschiedlich viele Stufen umfassen kann. Für den Absatz von Heim- und Haustextilien ist aufgrund der mittelständischen Herstellerstrukturen sowie Produktart und -eigenschaften typisch, dass Handelsunternehmen in diese Kette integriert sind (indirekte Distribution). Um unterschiedliche Kunden, Kundensituationen oder Kundenanforderungen anzusprechen, vertreiben textile Handelsunternehmen ihre Produkte oft über mehrere Vertriebskanäle (Multi-Channel-Management). Die Gesamtheit der Distributionskanäle eines Unternehmens bildet das ganzheitliche Vertriebssystem.²⁴⁹ Dieses bedingt die Integration eines strukturierten und gut funktionierenden **Vertriebsmanagements**, dessen Hauptaufgabe u.a. die Übernahme sämtlicher Koordinationsprozesse im mehrstufigen Distributionssystem ist.

Da in einem Vertriebssystem Organe sowohl von unterschiedlichen als auch von gleichen Stufen der Wertschöpfung aufeinander treffen und dabei Koordinationsprozesse in vielfältigen betrieblichen Bereichen auftreten, ergibt sich das gesamte Spannungsgefälle von der textilen Hersteller- bis zur Handelsebene als Kooperationsfeld. **Vertikale Vertriebskooperationen** bedeuten folglich die Zusammenarbeit der rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Hersteller- und Handelsunternehmungen nicht nur an der Schnittstelle Außendienst und Einkauf sondern in verschiedensten Tätigkeitsbereichen

²⁴⁷ Vgl. Anderson/Narus (1990), S. 42

²⁴⁸ Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 646

²⁴⁹ Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 85f

des textilen Vertriebssystems. Daraus ergibt sich für den Aufbau vertikaler Vertriebs- bzw. Distributionskonzepte, dass dieser die Abstimmung und Neugestaltung sämtlicher Unternehmensprozesse der aufeinanderfolgenden Industrie- und Handelsstufe umfasst. Charakteristisch für vertikale Vertriebssysteme ist danach die stärkere Zusammenführung und Synchronisation der gemeinsamen Güter-, Leistungs- und Informationsströme der kooperierenden Systempartner.²⁵⁰

5 Zusammenfassung

Im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen textile Unternehmen der Hersteller- und Handelsebene, die unter Anwendung der Strategie des vertikal-kooperativen Marketings das Ziel verfolgen, Heim- und Haustextilien der Premiummarke Plauener Spitze an Endkunden abzusetzen, dabei das Image der Produktmarke zu stärken und über ein flächendeckendes Vertriebsnetz den Absatz nachhaltig zu steigern. Die betrachteten Heim- und Haustextilien sind Waren, welche für die Innenausstattung und Innendekoration verwendet werden. Sie sind als hochwertige, langlebige Gebrauchsgüter anzusehen, die innerhalb der Textilwirtschaft in den Bereich der Textilkonfektion gehören. Die Textilkonfektion stellt einen der größten Bereiche des Textilgewerbes dar. Die deutsche Textilwirtschaft ist insgesamt größtenteils klein- und mittelständisch strukturiert. Sie befindet sich seit mehreren Jahren in einem grundlegenden Strukturwandel. Seit Jahren wird die deutsche Textilwirtschaft von kontinuierlich rückläufigen Beschäftigungs-, Produktions- und Umsatzzahlen geprägt, dennoch stellt sie weiterhin einen der größten Wirtschaftszweige in Deutschland dar. Diese Entwicklung ist auch im Bereich der Heim- und Haustextilien zu beobachten. Der deutsche Markt für Heim- und Haustextilien wurde in den vergangenen Jahren - wie die gesamte deutsche Textilwirtschaft auch - stark von preisgünstigen Konkurrenzprodukten aus Osteuropa und Asien beeinflusst. Verstärkt wurde diese Entwicklung (Wettbewerbsdruck) durch die EU-Erweiterung und den Wegfall der Importquoten. Der Bereich der Heim- und Haustextilien ist von einem schwach ausgeprägten Markenbewusstsein gekennzeichnet. Eine Möglichkeit, bei derart schwierigen Marktbedingungen sich als Anbieter von markenbewussten Heim- und Haustextilien des gehobenen Segments an kaufkraftstarken Tourismus- und Citystandorten zu etablieren und von der weltweiten horizontalen Konkurrenz, die als Billiganbieter andere Strategien verfolgt, zu differenzieren, bietet die erlebnisorientierte, informativ-emotionale Positionierungsstrategie. Diese stellt hohe Anforderungen an die Absatzorgane, bei denen sich der Facheinzelhandel zur Erfüllung umfangreicher Präsentations-, Beratungs- und Serviceleistungen als geeignet erweist. Aufgrund der Abhängigkeit der systemimmanenten Konflikte sowie der asymmetrischen Machtverteilung zwischen Hersteller und Handel zugunsten des Letzteren muss das Ziel die Optimierung sowohl der Hersteller-Handel-Beziehung als auch der Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den Handelspartnern sein. Dies ist notwendig, um möglichst langfristige Beziehungen der Partner des angestrebten ganzheitlichen VS aufzubauen, welche die Bindung der Absatzpartner im Sinne der Erreichung der definierten betriebl-

²⁵⁰ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 647f

chen Ziele integrieren²⁵¹, um dadurch nicht nur die Listung, sondern ebenfalls die Umsetzung der erlebnisorientierten Strategie zu gewährleisten. Ein Vertriebssystem in der Textilwirtschaft erfordert gegenwärtig die Aufnahme vertikal-kooperativer Strategien, die den aktuellen Trend im Handel dominieren. UN gehen im Handel **Kooperationen** ein, um ihre Wirtschaftskraft zu stärken, da gemeinsame Aktionen und Maßnahmen wirkungsvoller sind als Einzelaktionen. Eine Kooperation ist die nachhaltig organisierte Zusammenarbeit von Unternehmen. Man differenziert die vertikale und horizontale Kooperation. Bei der **vertikalen Kooperation** erfolgt die Zusammenarbeit von UN unterschiedlicher Stufen des Wertschöpfungsprozesses, d.h. es kommt zur Zusammenarbeit zwischen Einzelhandelsunternehmen und UN vorgelagerter Wirtschaftsstufen. Die **horizontale Kooperation** ist dagegen eine Form, bei der Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe zusammenarbeiten.²⁵² In der Textilwirtschaft hat sich über die verschiedenen Wertschöpfungsstufen die vertikale Kooperation als Basis einer effizienten betriebswirtschaftlichen Abstimmung zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen bewährt, wenngleich der horizontalen Kooperation weniger Bedeutsamkeit in der Textilwirtschaft zukommt. Vertikale und horizontale Kooperation sind i.d.R. eng miteinander verbunden, da in der Praxis bspw. horizontale Kooperationen Voraussetzung zur Umsetzung spezifischer vertikaler Vertriebskonzepte sind. Speziell im Rahmen der absatzmarktgerichteten Organisationsstrukturen und -modelle auf der Handelsebene liefert die horizontale Kooperation die Basis der Vielzahl vertikaler Vertriebskonzepte, z.B. dann, wenn auf der Handelsebene eine Ladenkette entstehen soll.

²⁵¹ Vgl. Gierl/Helm/Puhlmann (2000), S. 234

²⁵² Vgl. Hochschule Darmstadt, Fachbereich Wirtschaft, Dr. Andreas Schulte; http://www.fbi.h-da/fileadmin/personal/a.schulte/kapitel_04_kooperation_und_konzentration_von.pdf (15.09.2009)

D Differenzierung vertraglicher Systeme des Vertriebs in der Textilwirtschaft

1 Institutionelle Systembildung in der Textilwirtschaft

Diesem Abschnitt der Arbeit sei die Erkenntnis vorangestellt, dass eine Abgrenzung verschiedener Typen von Vertriebs-, Distributions- und/oder Handelssystemen nicht ohne weiteres bzw. nur schwer möglich ist. Für Außenstehende ist es bspw. oft kaum ersichtlich, unter welchem System ein textiler Einzelhandelsbetrieb auf den Markt tritt.²⁵³ Zur Systematisierung der institutionellen Erscheinungsformen in der Textilwirtschaft ist es sinnvoll, diese unter dem Aspekt der **Systembildung** zu betrachten. In der Wertschöpfungskette spricht man immer dann von einem System, wenn sich mehrere Institutionen unabhängig ihrer Stufenzugehörigkeit zu einem Organisationsgebilde zusammenschließen.²⁵⁴ Die verschiedenen Formen sind dabei breit gefächert: einige Systeme existieren als lose informelle Absprachen oder basieren auf einer gut eingespielten Kooperation zwischen UN mit konformen Interessen, andere sind straff organisiert und streng geführt. Aufgrund der Entwicklungsdynamik des Handels und der Märkte kommt es ständig zu Variationen in der inneren und äußeren Ausprägung aller absatzrelevanten Systeme.²⁵⁵

1.1 Abgrenzung der Begriffe Handels- und Vertriebssystem

Die Distribution von Produkten erfordert mehrheitlich, dass Handelsunternehmen und weitere Organe (z.B. Logistikdienstleister) in den Vertriebskanal eingeschaltet werden und absatzorientierte Aufgaben übernehmen. Als Handelsunternehmen sind UN anzusehen, deren vorwiegende wirtschaftliche Tätigkeit dem Handel gilt, also dem Absatz von zuvor beschafften Waren, ohne diese selbst zu be- oder verarbeiten. Diese können verschiedenen Wirtschaftsstufen angehören (z.B. Groß- oder Einzelhandelsstufe).²⁵⁶ Zwischen den in die Handelskette eingeschalteten Institutionen sind Realgüter- (Waren und DL), Nominalgüter- (Geld, Kredite) und Informationsströme zu gestalten. Als **Handelssystem** wird die Gesamtheit von Unternehmungen des Handels bezeichnet, für die ein auf Dauer angelegtes System zur Gestaltung der genannten Ströme besteht.²⁵⁷ Ein Handelssystem entsteht danach immer dann, wenn sich mehrere Handelsbetriebe, Geschäftsstätten, Shops, Outlets etc. zu einem Organisationsgebilde zusammenschließen. Es gibt Handelssysteme auf der Groß- und Einzelhandelsebene sowie solche, die mehrere Wertschöpfungsstufen verknüpfen.²⁵⁸ Unter dem Aspekt des vertikalisierenden

²⁵³ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 915

²⁵⁴ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 76

²⁵⁵ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1015

²⁵⁶ Vgl. Liebmann/Zentes/Swoboda (2008), S. 2-4

²⁵⁷ Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 139f

²⁵⁸ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 76

Trends breiten sich Handelssysteme verstärkt entlang der Wertschöpfungskette aus. Die Folge ist, dass auch Industrieunternehmen zunehmend absatzorientierte Funktionen des Handels übernehmen. Sobald Herstellerunternehmen in das System integriert sind, spricht man nicht mehr von einem Handelssystem sondern vom **Vertriebs-** oder **Distributionssystem**.

Handels- und Vertriebssysteme sind gekennzeichnet durch vertragliche Verpflichtungen zwischen den beteiligten UN. Kooperieren UN derselben Distributionsstufe, werden diese als **horizontale Absatzbindungen** bezeichnet. Gehen UN verschiedener Distributions- oder Wertschöpfungsstufen im Rahmen einer Systembildung vertragliche Verpflichtungen miteinander ein (z.B. Hersteller, GH, EH), spricht man von vertikalen Absatzbindungen, die auch als **Vertriebsbindungen** bezeichnet werden.²⁵⁹

Im Folgenden werden Kriterien zusammengetragen, die bei der Systembildung in Handels- und Vertriebssystemen zur Differenzierung unterschiedlicher Gestaltungsweisen dienen.

1.2 Kriterien zur Systembildung

Zur grundsätzlichen Orientierung sind in jedem Fall der **rechtliche Status** der in das System zu integrierenden Organe des Handels und die Zuordnung des **Eigentumsrechts an den gehandelten Produkten** heranzuziehen. Danach werden in Anlehnung an Kapitel B2 rechtlich selbständige und rechtlich unselbständige VO differenziert. Über das Eigentumsrecht kann sowohl der Produzent als auch der Händler oder Zwischenhändler verfügen. Aus der Kombination der beiden Kriterien ergeben sich 3 Kategorien möglicher Absatzpartner, die in das vertragliche VS integriert werden können:

- selbständige Vertriebspartner, die Eigentum an der Ware erwerben (Absatzmittler), z.B. EH, GH (Eigenhändler)
- selbständige Vertriebspartner, die kein Eigentum an der Ware erlangen (Absatzhelfer), z.B. Handelsvertreter, Makler, Kommissionäre
- unselbständige Vertriebsorgane, die Eigentum an der Ware erlangen (Eigener Vertrieb), z.B. Außendienst (Reisende).

Je nach dem, welche Art ein (Hersteller-)Unternehmen als Absatzpartner wählt oder ein Handelsunternehmen zur Gewinnung weiterer Vertriebspartner nutzt, entscheidet es sich für den direkten oder indirekten Vertrieb. Werden zur Absatzförderung keine externen Organe in den Distributionsprozess aufgenommen, geht das Eigentumsrecht der Güter unmittelbar auf den Endkunden über, womit die Güter auf direktem Weg an die Bedarfsträger gelangen. Bei Integration selbständiger Absatzpartner (Absatzmittler oder Absatzhelfer) gelangen die Güter (Konsum- oder Investitionsgüter) auf indirektem Weg in den Verfügungsbereich der Endkonsumenten. Die Wahl der am besten geeigneten Absatzva-

²⁵⁹ Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 328f

riante hängt von der situativen Gegebenheit eines UN und seiner Umwelt bzw. von den Eigenschaften der gehandelten Produkte ab.²⁶⁰

Die Beteiligung von UN an kooperativen Systemen erfolgt auf freiwilliger Basis. Die **Freiwilligkeit der Mitgliedschaft** besteht im Rahmen von Handels- oder Wertschöpfungsbindungen grundsätzlich, da keine gesetzlichen Regelungen oder sonstige Unterordnungsverhältnisse die Partner zur Bindung an andere zwingen.²⁶¹ Zur weiteren Differenzierung dienen **Bindungs- und Zentralisationsgrad** zwischen den Systempartnern. Beide Kriterien sind in gewissem Maße voneinander abhängig und bestimmen den Charakter des Systems (z.B. Rollenverteilungen, Machtverhältnisse) maßgeblich. Der Bindungsgrad bestimmt, inwieweit Systementscheidungen durch die vertragliche Bindung der Partner beeinflusst werden. Ein hoher Bindungsgrad liegt bspw. vor, wenn Verträge nur schwer kündbar sind. Der Zentralisationsgrad gibt an, in welchem Maße eine Partei Weisungsrechte gegenüber einer anderen besitzt. An dieser Stelle ist auf den im Kapitel A3.1 beschriebenen Aspekt der Konfliktentstehung zu verweisen, da die Kooperationsfähigkeit eine hinreichende Bedingung für die Gestaltung sämtlicher Beziehungen und somit für den erfolgreichen Absatz darstellt. Bei einem System mit einer Zentrale, die weiteren Systempartnern u.a. Vorschriften zu Preis- oder Sortimentsentscheidungen vorgibt, ist der Zentralisationsgrad bspw. besonders hoch. Entlang der beiden Dimensionen Bindungsintensität und Zentralisationsgrad lassen sich verschiedene Systeme des Vertriebs anordnen.²⁶² Die Abb. 11 verdeutlicht den Zusammenhang:

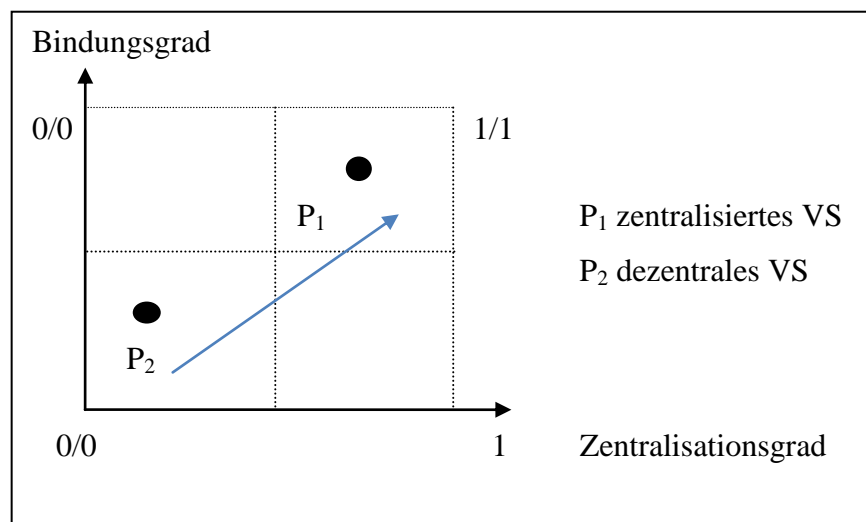


Abb. 11: Dimensionen vertraglicher Vertriebssysteme²⁶³

Beide Merkmale beeinflussen sich gegenseitig, da mit der Bindungsintensität auch der Grad der Zentralisation zunimmt. In zentralisierten Systemen zeigt sich diese **Interdependenz** deutlich: denn neben

²⁶⁰ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 915

²⁶¹ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 80

²⁶² Vgl. Posselt, T. (2001), S. 7f

dem hohen Zentralisationsgrad bestehen in solchen Systemen besonders intensive Bindungen zwischen den Systempartnern, da diese einem hohen Grad der Kooperation ausgeliefert sind. Aufgrund der vertraglichen Vereinbarungen wird in zentralisierten Systemen eine enge Koordination zwischen Hersteller, Händlern und weiteren Absatzorganen erreicht. Dezentrale Systeme zeichnen sich dagegen durch eine geringe Bindungsintensität zwischen den Partnern aus, da in diesen Systemen mehr Wert auf die Aktivitäten der einzelnen Systemparteien gelegt wird und intensive Bindungen eher hinderlich als fördernd wirken. Der geringe Bindungs- und Zentralisationsgrad ermöglicht allen Systempartnern ein hohes Maß an Eigeninitiative, das bei zentralisierten Systemen deutlich eingeschränkt ist. In dezentralen Systemen führen die vertraglichen Vereinbarungen nur zu einem geringen Maß an Kooperation und Koordination zwischen den Systempartnern.

Als weiteres wichtiges Kriterium für die Systembildung dient die **vertragliche Gestaltung der Beziehungen** zwischen den Systempartnern. Diese kann durch verschiedene Formen der Vertragsgestaltung erfolgen, die sich in erster Linie nach der **Freiheit des Vertragsabschlusses mit weiteren Handelspartnern** unterscheiden. Es wird danach differenziert, ob die vertragliche Bindung zwischen verschiedenen Systempartnern weitere Geschäftskontakte mit anderen Handelspartnern bzw. Herstellern erlaubt oder nicht. Mit der Freiheit des Vertragsabschlusses als zentrales Kriterium bei der Gestaltung von Vertriebsbeziehungen zwischen einzelnen Systempartnern ist deren Beschränkung in ihrer Geschäftstätigkeit verbunden. Je nach Art und Umfang der vertraglichen Gestaltung umfassen die Verträge zwischen Hersteller und Händlern bzw. zwischen Händlern und weiteren Handelsbetrieben als zusätzliche Veräußerer verschiedene Aspekte.

Durch die Zusammenführung der aufgeführten Kriterien lassen sich die im Folgenden dargestellten Kooperationsmodelle zur Handels- bzw. Vertriebssystembildung anwenden.

2 Unternehmensnetzwerke im Textileinzelhandel

2.1 Systematisierung von textilen Netzwerken

Bei der Systembildung ist es sinnvoll, die Wirtschafts- und Handelsstufenzugehörigkeit der UN zu bestimmen, wonach zwischen horizontalen strategischen Kooperationsmodellen von Handelsunternehmen oder Konsumgüterherstellern (Strategische Allianzen) auf der einen Seite und vertikalen strategischen Kooperationen (Strategische Netzwerke) auf der anderen Seite differenziert werden kann.²⁶⁴

²⁶³ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Posselt, T. (2001), S. 8

²⁶⁴ Vgl. Liebmann/Zentes/Swoboda (2008), S. 297f

Unter einem Unternehmensnetzwerk versteht man i.S. der Systembildung eine auf die Leistungserbringung ausgelegte Zusammenarbeit von mindestens zwei, im Hinblick auf den Kooperationsbereich wirtschaftlich unabhängigen Partnern, die innerhalb des Netzwerkes Ressourcen austauschen. Die Kooperationsbindungen sind langfristig angelegt, um die Leistung dauerhaft am Markt anbieten zu können. Sie können sich sowohl bloß über einzelne Funktionsbereiche als über ganze Funktionen erstrecken. Der Begriff **textiles Netzwerk** (Netzwerkarrangement) kann als Oberbegriff der Vielzahl existierender Kooperationsformen innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette verstanden werden. Er beinhaltet sämtliche Formen von Handels-, Vertriebs- oder Marketingsystemen.

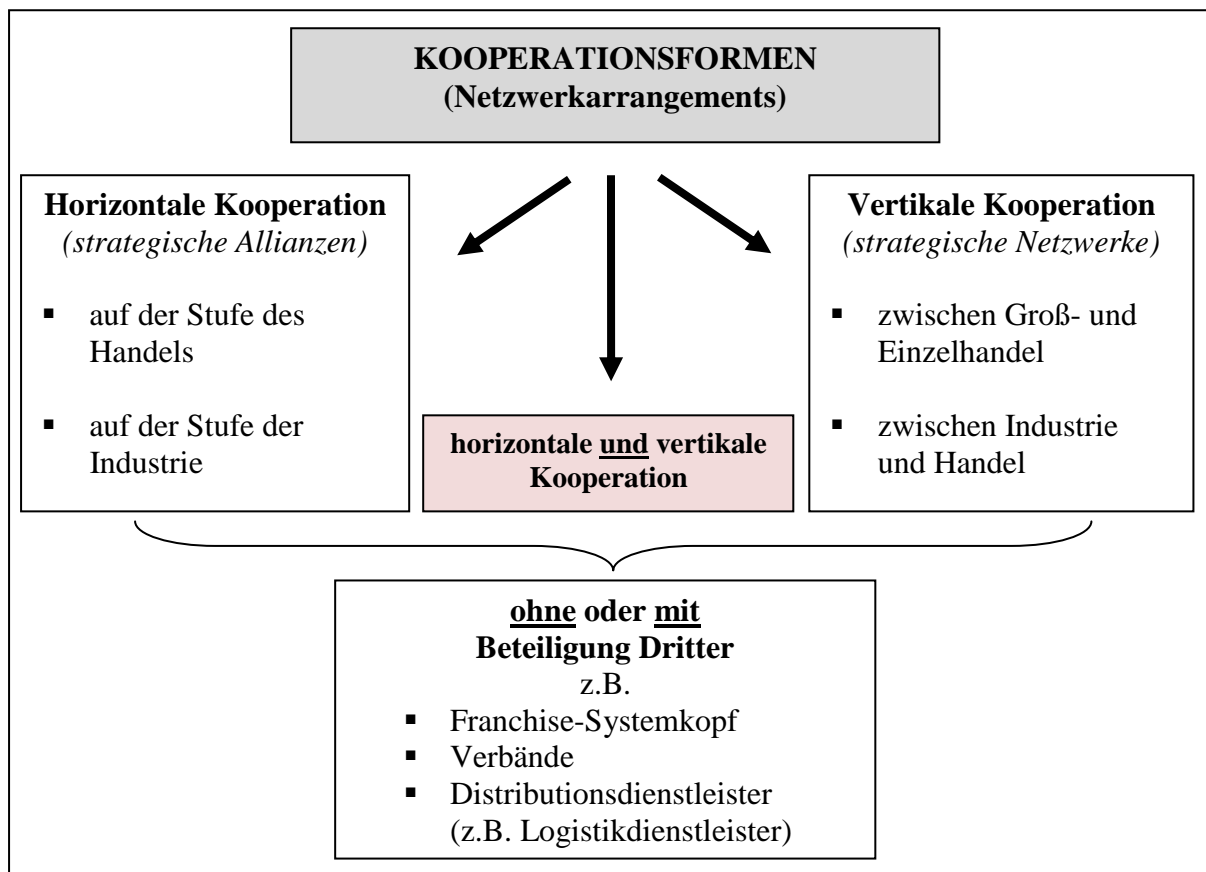


Abb. 12: Formen textiler Netzwerke²⁶⁵

In textilen Netzwerken können vielfältige Möglichkeiten der Kooperation bestehen. Es können ausschließlich horizontale oder vertikale Systeme die Beziehungen zwischen den Kooperationspartnerunternehmen prägen, jedoch existieren auch Kooperationsmodelle, bei der es zu einer Mischung beider Arrangements kommt.

Strategische Allianzen sind horizontale Unternehmensnetzwerke in Textilindustrie oder -handel, bei der die dauerhaft angelegte Zusammenarbeit zur Stärkung der eigenen Kompetenz bzw. zum Aus-

²⁶⁵ Ahlert/Große-Bölting/Heinemann/Rohlfing (2006), S. 14

gleich von Schwächen dient und letztlich zum Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile und/oder zur Stärkung der Wettbewerbsposition der Partner führt. Speziell im textilen Handel, in dem eher die Bereitschaft zu horizontalen Zusammenschlüssen besteht, ist diese Form der Kooperation eine sinnvolle Reaktion im Konkurrenzkampf gegenüber anderen UN. Allerdings bieten strategische Allianzen allein nicht die Möglichkeit zur Reorganisation der textilen Wertschöpfungskette, da vertikale Absatzbindungen unberücksichtigt bleiben.²⁶⁶

Strategische Netzwerke dagegen sind vertikale Kooperationsformen entlang der Wertschöpfungskette, die nach außen als einheitlicher Anbieter auftreten. „*Es handelt sich dabei um eine kooperative, relativ stabile Beziehung zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen, die auf die Erzielung von komparativen Konkurrenzvorteilen gegenüber den Wettbewerbern außerhalb des Netzwerkes abzielt. ... Trotz der grundlegenden vertikalen Ausrichtung können sich auf den einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette dennoch horizontale Verknüpfungen ergeben.*“²⁶⁷ In textilen Netzwerken ist dadurch davon auszugehen, dass eine vertikale Kooperationsform zwangsläufig in Verbindung mit einer horizontalen Kooperation steht und dadurch komplexe Netzwerkstrukturen entstehen, in denen i.d.R. eine Unterordnung der horizontalen Strukturen erfolgt und die nach Umfang, Intensität und Dauer der Absatzbindungen variieren können.²⁶⁸ Ziel strategischer Netzwerkarrangements ist eine kundenorientierte Strukturierung des gesamten Wertschöpfungsprozesses über alle vertikal integrierten Stufen.²⁶⁹ Die Tab. 22 zeigt die in der Praxis am häufigsten in Erscheinung tretenden Kooperationsmodelle.

Kooperation mit einem ...	Aus der Sicht des	
	Herstellers	Handels
Hersteller	<ul style="list-style-type: none"> - Horizontale Allianzen z.B. Joint Ventures, Lizenzen - Vertikale Zulieferkooperation, Wertschöpfungspartnerschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - Lieferantenkooperation z.B. lose Vereinbarungen, Kontrakte - Reverse Marketing - Wertschöpfungspartnerschaft (Partnerschaften)
Händler	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenkooperation z.B. lose Vereinbarungen, Kontrakte - Trade Marketing - Wertschöpfungspartnerschaft - Franchise-Systeme 	<ul style="list-style-type: none"> - Verbundgruppen z.B. Einkaufskooperationen, Freiwillige Ketten - Filialsysteme - Franchise-Systeme

Tab. 22: Vertikale und horizontale Kooperationstypen²⁷⁰

²⁶⁶ Vgl. Steffen (2001), S. 102f

²⁶⁷ Ahlert/Große-Bölting/Heinemann/Rohlfing (2006), S. 15f

²⁶⁸ Vgl. Steffen (2001), S. 106

²⁶⁹ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann/Rohlfing (2006), S. 17

²⁷⁰ In Anlehnung an Liebmann/Zentes/Swoboda (2008), S. 298

2.2 Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Aufgrund der Vielzahl absatzpolitischer Konzeptionen, mit denen UN ihre Vertriebsaufgaben erfüllen und auf den Markt treten, existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze zur betrieblichen Handelsmanagement- und Vertriebsorganisation. Vorwärts- und Rückwärtsintegrationen als strategische Stoßrichtungen sowie horizontale Kooperationen bestimmen die Absatzorganisation der UN auf allen Stufen der Wertschöpfung. Handelsunternehmen weiten ihre Wertschöpfungskette z.B. durch eigene produktbezogene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten aus oder dadurch, indem sie logistische Wertschöpfungsprozesse integrieren und die Marketingführerschaft anstreben. Hersteller streben entsprechend ihrer verstärkten absatzmarktorientierten Vertikalisierung immer mehr vertikal-kooperative Distributionsformen an.²⁷¹ Mit der Systembildung wird aus beiden Richtungen der textilen Kette darauf gezielt, durch Bündelung der betrieblichen Ressourcen im Absatzkanal die Befriedigung der Kundenwünsche und -bedürfnisse gemeinsam und unter dem Aspekt von Effizienzsteigerungen noch besser zu realisieren. Ziel eines jeden Systemverbunds ist das Hervorheben der eigenen betrieblichen Vertriebspolitik gegenüber der Konkurrenz.²⁷² Um die Vielzahl existierender Kooperationsmodelle einzugrenzen und die weitere Untersuchung auf die für diese Arbeit relevanten Kooperationsformen zu richten, erfolgt an dieser Stelle ausgehend von den praktischen Rahmenbedingungen und der Zielsetzung der Arbeit eine Eingrenzung bzgl. der zu vergleichenden Systemformen des Handels- und Vertriebsmanagements. Ziel dieser Arbeit ist, ein Konzept zur Handels- und Vertriebssystembildung zu selektieren, mit dem ein textiles Handelsunternehmen in der Lage ist, auf der Einzelhandelsebene durch expansive Wirtschaftstätigkeit (Unternehmensexpansion) den Vertrieb einer geschützten Herstellermarke flächendeckend auszubauen (Markterschließung). Unter dem Aspekt der Kooperationsbildung stehen der Aufbau weiterer Einzelhandelsstandorte und die Gewinnung von Absatzpartnern auf der Handelsebene im Mittelpunkt. Die einzelnen Betriebsstätten sollen in Innenaufbau und Schaufenstergestaltung einheitlich gestaltet sein (Corporate Design). In den Augen der Kunden soll ein einheitliches Bild vom Unternehmen entstehen (Corporate Identity). Das Handelsunternehmen soll gegenüber den zu bindenden Handelspartnern als Art Systemführer bzw. zentraler Kooperations- und Kooperationspartner fungieren, um die für den Geschäftsaufbau und den Vertrieb der beratungsintensiven Heimtextilien notwendige Fach- und Methodenkompetenz zu vermitteln. Des Weiteren sollen in dem entstehenden Handels- und Distributionssystem vertikal-kooperative Absatzbindungen (Vertriebsbindungen) den am System partizipierenden textilen Herstellern als Grundlage für einen reibungslosen Ablauf innerhalb der Textilkette dienen. Dieser sollte so gestaltet sein, dass die benötigten Waren jederzeit zum vereinbarten Termin die Abnehmer erreichen. Ziel ist ein effizient arbeitendes Organisationsgebilde, das den Anforderungen über alle Stufen der Wertschöpfungskette gerecht wird.

²⁷¹ Vgl. Liebmann/Zentes/Swoboda (2008), S. 68ff

²⁷² Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 897

3 Institutionelle Erscheinungsformen des textilen Einzelhandels zur Vertriebsexpansion

Die in Kapitel D2.2 beschriebene Konkretisierung der Thematik verlangt die weitere Untersuchung v.a. aus Sicht des Handels sowie unter dem beschriebenen Aspekt der Verbindung horizontaler und vertikaler Systembildung, mit welcher das Ziel einer flächendeckenden Markterschließung effizient und effektiv umgesetzt werden kann. Kooperative Systeme, die sich in der Praxis dahingehend für den textilen Einzelhandel bewährt haben, sind das **Vertragshändlersystem** und das gegenwärtig weiter an Bedeutung gewinnende **Franchise-System**. Zur Markterschließung stellen diese beiden vertikal organisierten, über mehrere Wertschöpfungsstufen operierenden Vertriebssysteme die dominierenden Vertragsmodelle in der Praxis dar.²⁷³ Als alternatives Handelssystem zum Ausbau vorhandener Strukturen bzw. zur vertriebsorientierten Unternehmensexpansion kann auch das klassische **Filialsystem** Anwendung finden, wobei dieses aufgrund des hohen Bindungsgrades nicht mehr durch kooperative sondern hierarchische Strukturen gekennzeichnet ist (vgl. Abb. 13).

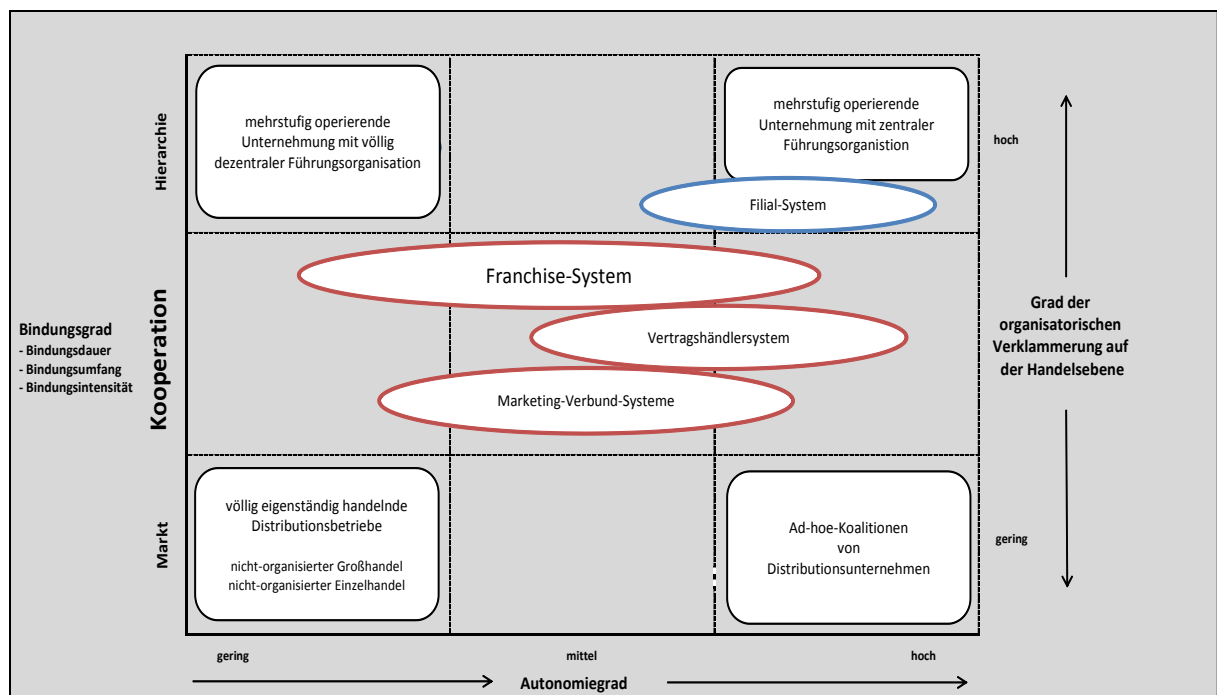


Abb. 13: Handelssysteme zwischen Markt und Hierarchie²⁷⁴

Ein weiteres Handelsmodell zwischen Markt und Hierarchie stellen **Marketing-Verbund-Systeme** dar. Marketing-Verbund-Systeme (Verbundgruppen) kennzeichnen kooperierende Handelsgruppen, die entstehen, wenn sich regional agierende UN auf freiwilliger Basis unter Wahrung ihrer rechtlichen

²⁷³ Sie sind durch eine enge Verknüpfung zwischen Groß- und Einzelhandelsstufe und i.d.R. auch der Hersteller-ebene charakterisiert. Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 76

²⁷⁴ Quelle: in Anlehnung an Liebmann/Zentes/Swoboda (2008), S. 304; Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 76

und wirtschaftlichen Selbständigkeit zusammenschließen²⁷⁵ und einzelne oder mehrere Betriebsfunktionen durch Verhandlung oder Abmachung koordiniert wahrnehmen (z.B. in der Beschaffung/Einkauf, im Absatz, in der Verwaltung etc.). Ziel des Verbundes ist, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Systempartner zu stärken, so zu deren Existenzsicherung beizutragen und eine gemeinsame Zwecksetzung zu erreichen.²⁷⁶ Für die Erweiterung bestehender Vertriebsnetze haben sie weniger Bedeutung.

Die genannten Modelle sind allesamt Organisationsgebilde, die als Erscheinungsformen der Systembildung im textilen EH auftreten können. Diese organisierten Handelssysteme werden zunehmend vom **vertikalen Marketing** bestimmt, d.h. über alle Distributionsstufen hinweg findet eine koordinierte Steuerung und Regelung marktgerichteter Unternehmensaktivitäten statt. Man spricht von vertikalen Marketing-Systemen (VMS).²⁷⁷ Die Partner wollen gemeinsam vorteilhafte Bedingungen für die eigene Wirtschaftstätigkeit schaffen und dabei die Ziele des Systems fördern. VMS erfüllen die Anforderungen nach Schnelligkeit und Flexibilität und treiben so die Marktentwicklungen nachhaltig voran.²⁷⁸ Der Vorteil organisierter Handelsorganisationen besteht darin, dass jeder Systempartner aufgrund zumeist zentral-gesteuerter Maßnahmen (z.B. einheitliche Werbemaßnahmen) mehr Einflussnahme auf den Absatz nehmen kann, als er es alleine könnte. In der Wirtschaft setzen sich verstärkt solche Handels- oder Vertriebssysteme durch, in denen eine Institution den Systemverbund als sog. **Systemführer** (Systemzentrale des Handels) lenkt und die Koordination übergeordneter Maßnahmen und Prozesse übernimmt. Der Systemführer kann die Systempartner durch Besitz (unternehmensbestimmtes VMS) oder durch Verträge (vertraglich vereinbartes VMS) an sich binden oder er übt soviel Macht im System aus, dass alle Systemorgane kooperieren (informelles De-facto-VMS).²⁷⁹

Den vertikal organisierten Handelssystemen stehen auf dem Markt die **freien, vertikal nicht-organisierten Handelsunternehmen** gegenüber, die durch keinerlei Bindungsverträge oder Verhaltensabstimmung zwischen den Wirtschaftsstufen gekennzeichnet sind. Es kommt zwischen Hersteller-, Groß- und Einzelhandelsstufe folglich zu reinen Ein- bzw. Verkaufsbeziehungen. Im Konsumgüterhandel, insb. auch in der Textilwirtschaft nimmt die Bedeutung dieser völlig eigenständig auftretenden Einzelhändler ab.²⁸⁰ Im Weiteren werden das Filial-System, das Franchise-System und das Vertragshändlersystem als Prototypen vertikaler VMS näher betrachtet.

²⁷⁵ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 78

²⁷⁶ Vgl. Hudetz/Kaapke (2009), S. 320f

²⁷⁷ Vgl. Steffenahgen, H. (1990), S. 15

²⁷⁸ Vgl. KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, <http://www.kpmg.de/industries/consumer-markets/> (23.06.2009)

²⁷⁹ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1015-1018

²⁸⁰ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 77

3.1 Filialsysteme des Handels

Ein Filialsystem ist ein Vertriebskonzept zur Unternehmensexpansion im EH, bei dem die expandierende Unternehmung als sog. Mutterunternehmen an weiteren Standorten Ladengeschäfte unter eigener Regie eröffnet. Von einem Filialsystem spricht man immer dann, wenn das UN mindestens fünf eingerichtete, standörtlich getrennte, unter einheitlicher Leitung stehende Verkaufsstellen besitzt.²⁸¹ Die einzelnen Betriebsstätten werden auch als Filialen bezeichnet. Sie stehen rechtlich und wirtschaftlich als Regiemärkte im Eigentum des Filialbetriebs²⁸² und sind in Innenaufbau und Schaufensterdekoration einheitlich gestaltet (Corporate Design).²⁸³

Als Systemführer fungiert der Filialbetrieb (Systemführerschaft). In seinen Kompetenzbereich gehören zentralgesteuerte Aufgaben des Wareneinkaufs, der Lagerhaltung, der Warenauszeichnung und der strategischen Betriebsplanung sowie intensive Werbemaßnahmen. Als zentrales Systemorgan (Systemzentrale) obliegt der Filialunternehmung die Koordination der mehr oder weniger straffen Betriebsorganisation. Der Filialbetrieb unterstützt die filialisierten Betriebsstätten bei der regionalen Marktbearbeitung, die Filialen konzentrieren sich auf die absatzpolitischen Funktionen. Beim Filialsystem handelt es sich aufgrund des hohen Bindungsgrades und der starken organisatorischen Verklammerung auf der Handelsebene um eine Form der Hierarchie. Man unterscheidet Fach- und Spezialfilialisten. Während Fachfilialisten breite und tiefe Vollsortimente auf Verkaufsflächen von über 2000 m² anbieten, sind die Geschäftsstätten von Spezialfilialisten mit einer durchschnittlichen Fläche von 200-600 m² oder weniger relativ klein und zeichnen sich durch schmale und tiefe Sortimente für bestimmte Zielgruppen bzw. Bedarfsrichtungen aus.²⁸⁴

Das Filialsystem ist ein hierarchisches Vertriebsmodell, bei der die Gewinnerwirtschaftung aus der Marktausschöpfung beim Filialbetrieb bleibt. Dieser steuert sämtliche übergeordneten Geschäftsprozesse aus zentraler Position. Der Filialbetrieb vertikalisiert sich mit jeder weiteren Filialeröffnung vorwärts (Back-End-Driven-Prinzip). Die Marktexpansion erfolgt hierbei über Eigentum/Besitz (Vgl. Kriterium Bindungsart) und ist langfristig ausgerichtet (Vgl. Kriterium Bindungsdauer). Im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit der lokalen Filialen stehen die reinen absatzpolitischen Maßnahmen, welche von den eigenen Mitarbeitern unter Führung und Verantwortung der jeweiligen Filialleitung ausgeführt werden. Der Filialbetrieb besitzt umfassende Kontroll- und Weisungsrechte. Ihm obliegt v.a. die finanzwirtschaftliche Überwachung der Filialen. Für jede Standorterweiterung ergibt sich ein hoher Kapitalaufwand für den Filialbetrieb. In dem Filialsystem trägt er sämtliches wirtschaftliches Risiko. I.d.R. erfolgt mit dem Filialsystem eine langsamere Expansion. Die Expansionsgeschwindigkeit ist abhängig von der Finanzkraft des Unternehmens.

²⁸¹ Bei 10 und mehr Filialen gilt eine Filialunternehmung als Großbetriebsform des Einzelhandels. Vgl. Hudedt/Kaapke (2009), S. 116

²⁸² Vgl. Birk/Deuschle/Fink/Geller/Horn/Lutz/Weber (2006), S. 233

3.2 Franchise-System

Ein Expansionsmodell mit umfassender Kooperation und der Möglichkeit zur Einzelhandelsorganisation nach einheitlichem Corporate Design stellt das **Franchise-System** dar. Als Franchise-System wird generell der auf einer vertraglichen Basis, dem **Franchise-Vertrag**, bestehende Verbund eines kontraktgebenden und den Verbund führenden Unternehmens (**Franchisegeber**) mit rechtlichen und wirtschaftlich selbständig bleibenden Kontraktnehmern (**Franchisenehmer**) bezeichnet.

Franchising ist eine hybride Organisationsform, bei der die kooperierenden Partner durch einen Systemkopf gesteuert werden und die sich zur Vervielfältigung einer erfolgreichen unternehmerischen Tätigkeit eignet. Der Franchisegeber (FG) ist gewöhnlich das bestimmende Organ im System. Die Franchise-Nehmer (FN) unterliegen einerseits einer hierarchischen Steuerung durch den FG, andererseits genießen sie - entsprechend der marktlichen Steuerung - einen hohen Grad an Autonomie. Der FG verbindet durch seine Tätigkeit mehrere Stufen des Distributionskanals miteinander. Er übernimmt alle Aufgabenbereiche, die durch eine zentrale Koordination effizienter ausgeführt werden können als bei einer dezentralen Steuerung.²⁸⁵ Er stellt den FN eine Markenidentität bereit, unterstützt sie in Marketing und Buchhaltung und stellt das entsprechende Management-Know-how (Fach- und Methodenwissen) zur Verfügung. Die FN konzentrieren sich auf Funktionen, die einer lokalen Ausführung bedürfen, da sie vor Ort sind und mit ihren lokalen Kenntnissen diese Leistungen effizienter erbringen können als die Zentrale. „Infolgedessen kombiniert Franchising Vorteile einer dezentralen Organisation – z.B. Marktnähe, Unternehmertum, Flexibilität – mit denen einer zentralen – wie z.B. Marktstärke, einheitlicher Marktauftritt, Kosteneffizienz.“²⁸⁶ Alle Regelungsbereiche zwischen den Systempartnern bzgl. des Gebrauchs von Namen, Warenzeichen, Symbolen und sonstigen Schutzrechten, die Modalitäten einer eventuell nötigen Anschubfinanzierung durch den FG, die einzuschlagende Werbestrategie und die Bereitstellung von Informationen sind im Franchise-Vertrag verankert. Diese vertragliche Basis verpflichtet den FG zur Unterstützung in vielfacher Beziehung.²⁸⁷ Im Gegenzug zahlt der FN eine Vergütung für die bereitgestellten Franchise-Inhalte in Form eines einmaligen oder laufenden, oft umsatzabhängigen Entgelts (z.B. eine Anfangsgebühr, regelmäßige Lizenzgebühren, Ausleihgebühren für die erforderliche Ausrüstung und/oder umsatzabhängige Abgaben bzw. Gewinnanteile).²⁸⁸ Die **dauerhaft angelegte, vertragliche Kooperation** zwischen i.d.R. Herstellern, Handelspartnern oder weiteren in das System zum Zwecke der Absatzförderung zumeist markenorientierter Waren und/oder DL integrierten UN dient vor allem der Zusammenarbeit im Vertrieb und der Erreichung definierter Systemziele. Alle dem Franchise-System angehörenden Vertragsparteien sind durch **vertikale Absatzbindungen** miteinander verknüpft.

²⁸³ Vgl. Birk/Deuschle/Fink/Geller/Horn/Lutz/Weber (2006), S. 324

²⁸⁴ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 77f

²⁸⁵ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 81

²⁸⁶ Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 81

Bzgl. der aus der Charakterisierung der Vertikalisierung hervorgehenden Kriterien ergibt sich für das Franchise-System als Form der Vertikalisierung Folgendes. Franchising wird entweder vom Hersteller oder einem anderen zentralen Systemorgan initiiert, das als sog. Systemführer fungiert und eine Vorwärts-, bei Handelsunternehmen als FG teilweise auch eine Rückwärtsvertikalisierung verfolgt. Dies geschieht durch langfristig angelegte Verträge (Dauerschuldverhältnis). Alle Kooperationspartner arbeiten in eigenem Namen und auf eigene Rechnung, wobei der FN seine unternehmerische Selbstständigkeit im Rahmen der vertraglichen Vereinbarungen behält. Wie intensiv diese Bindung ist, hängt von der Ausgestaltung des Vertrages ab und ist von Franchise-System zu Franchise-System unterschiedlich. Der Bindungsumfang kann ebenfalls variieren. In Bezug auf die Leistungs- und Entscheidungsbereiche liegt eine Teilvertikalisierung vor, da nicht unbedingt die gesamte Distribution über Franchising abgewickelt wird und der FN als rechtlich selbstständiger Unternehmer die Personalhoheit besitzt, d.h. Entscheidungen über Auswahl der Mitarbeiter sowie Art und Umfang des Einsatzes liegen in seinem Ermessen.

3.3 Vertragshändlersystem

Die Gründung weiterer Einzelhandelsgeschäfte mit einheitlichem Corporate Design und die angestrebte Standortvernetzung im Sinne einer flächendeckenden Vertriebsausbreitung können auch nach dem Vertragshändlerprinzip erfolgen, welches dem Wesen des Franchise-Systems ähnelt.

Das Vertragshändlersystem ist grundsätzlich eine Vertragsform für vertikale Kooperationen zur Unternehmensexpansion, bei der ein Unternehmen mit einem oder i.d.R. mehreren Händlern einen auf Dauer angelegten **Händlervertrag** schließt, der sämtliche vertragliche Regelungen der Vertriebsbeziehungen umfasst. Ziel dieses Vertriebssystems ist ein dichtes Netz eng gebundener sog. **Vertragshändler**. Vertragshändler sind rechtlich und wirtschaftlich selbständige Einzelhandelsunternehmen, die ausschließlich Waren eines bestimmten Kontraktgebers (Hersteller oder Markenführer) an Endabnehmer verkaufen²⁸⁹ und sich langfristig dazu verpflichten, diese Erzeugnisse zu führen, deren Absatz zu fördern und auf den Vertrieb von Konkurrenzprodukten oder denen anderer Hersteller zu verzichten.²⁹⁰ D.h. beim Vertragshändlerprinzip ist dem gebundenen Unternehmen i.d.R. das Führen anderer Marken als die des festgelegten Sortiments untersagt. Das bindende Unternehmen gibt das zu vertreibende, im langfristig angelegten Händlervertrag geregelte Sortiment vor (**Markenexklusivität**). Bindendes Unternehmen ist i.d.R. ein Herstellerunternehmen, mit dem die Vertragshändler neben der Verpflichtung zum Vertrieb weitere Absatzbindungen eingehen (z.B. Verpflichtung zur Abnahme von Mindestmengen, zur Teilnahme an Schulungsmaßnahmen, zur Durchführung bestimmter Werbemaß-

²⁸⁷ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 930

²⁸⁸ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1019

²⁸⁹ Vgl. Birk/Deuschle/Fink/Geller/Horn/Lutz/Weber (2006), S. 237

²⁹⁰ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 1319

nahmen, zur Integration bestimmter Serviceleistungen).²⁹¹ Der Kontraktgeber kann dem Vertragshändler Weisungen erteilen, sofern diese nicht gegen geltendes Recht verstoßen.²⁹²

Ein Vertragshändlersystem ist ein vertikal-selektives Vertriebsmodell mit umfassender Kooperation, da das bindende Unternehmen Auswahlkriterien für seine Vertriebspartner (qualitative Selektion) sowie die Ausweitung und Dichte seines Vertriebsnetzes (quantitative Selektion) festlegt. Er bindet lediglich die ihm am besten geeignet erscheinenden Einzelhandelspartner an sich und vertikalisiert sich durch Vertrag damit vorwärts.²⁹³ Vertragshändlersysteme sind demnach eine Form des **Exklusivvertriebs**, bei der das bindende (Hersteller-)Unternehmen seine Vertragshändler nach quantitativen und qualitativen Kriterien auswählt.²⁹⁴ Der Händlervertrag enthält häufig Vorgaben für zu erzielende Verkaufs- und Leistungsaufgaben. Um die Exklusivität seiner Marke, seines Produkt- oder Leistungsprogramms zu wahren, behält sich das bindende Unternehmen das Recht vor, in einem Verkaufsgebiet nur einen Händler zu beliefern (**Quantitative Exklusivität**), d.h. dem Vertragshändler wird für ein bestimmtes Gebiet das Alleinvertriebsrecht zugesichert.²⁹⁵ Er geht i.d.R. nur mit solchen Händlern eine Vertriebspartnerschaft ein, die seine (willkürlichen) Voraussetzungskriterien erfüllen (**Qualitative Exklusivität**).²⁹⁶ Der Händlervertrag kann je nach Ausgestaltung außerdem eine Regelung enthalten, welche den Vertragshändler auf einen Verkaufsbezirk beschränkt.²⁹⁷

4 Auswertung, Schlussfolgerungen und Zwischenfazit

4.1 Zusammenfassung

Da auf der Handelsebene der Vertrieb über den EH im Vordergrund steht, sind diejenigen Kooperationsysteme in Betracht zu ziehen, welche den Absatz über unabhängige, dem System angehörende EHG als Partnerbetriebe sicherstellen. Im Rahmen der Einzelhandelsorganisation ist entscheidend, dass das angestrebte Handelsmanagementsystem in der Lage ist, das Systemführer-Konzept an weitere Partner zu übertragen, um mit dem Geschäftserweiterungsprozess einen flächendeckenden Vertrieb der Herstellermarke Plauener Spitze zu gewährleisten.

In Zeiten der zunehmenden Konzentration (Unternehmenszusammenschlüsse) und des branchenweiten Verdrängungswettbewerbs benötigt der selbständige Einzelhändler einen starken Partner, der ihm in vielen Gebieten Hilfestellung gibt: von der umfassenden Beratung bei der Wahl des richtigen Stan-

²⁹¹ Vgl. Liebmann/Zentes/Swoboda (2008), S. 14

²⁹² Vgl. Siehe dazu: Unzulässigkeit von Preisbindungsvereinbarungen gemäß Art. 4 VO 2790/99 i.V.m. §134 BGB

²⁹³ Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 392ff

²⁹⁴ Vgl. Zentes/Swoboda (2002), S. 149

²⁹⁵ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (2002), S. 1319

²⁹⁶ Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 392ff

²⁹⁷ Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 394

dorts, über die optimale Ladengestaltung bis hin zu regelmäßigen Schulungen und Trainings, Unterstützung bei Finanzierungsfragen und beim Geschäftsgründungsprozess sowie umfassende Betreuung im laufenden Geschäftsbetrieb.²⁹⁸ Im Konsumgüterhandel haben diesbezüglich UN vertikal und horizontal organisierter Handels-/Vertriebssysteme die nicht-organisierten, völlig selbständig agierenden Handelsunternehmen verdrängt. Sie sind in der Lage, die Produkte preisgünstiger am Markt anzubieten. Der eigenständige Textileinzelhändler fern jeglicher Kooperation kann sich nur dann auf dem Markt behaupten, sofern er über eine eindeutige Profilprägnanz in den Augen der Kunden verfügt.²⁹⁹ Als konkrete Erscheinungsformen von Handelssystemen im EH erweisen sich insb. das Filial-, Franchise- und Vertragshändlersystem.

4.2 Bewertung der Vertriebssysteme – so grenzen sie sich ab

Ähnlich wie in vielen anderen Branchen hat sich mehr denn je das **Franchise-System** bewährt. Als Partnerschaft für wirtschaftlichen Erfolg verbindet Franchising Marktmacht und Marktnähe. Der Erfolg dieses Vertriebsmodells beruht v.a. darauf, dass selbständige Betriebe die Waren und/oder DL unter einem Markennamen mit i.d.R. hohem Bekanntheitsgrad bei gleichem Service an mehreren Standorten über Vertriebspartner anbieten. Für den FG ist dabei der große Vorteil im Vergleich zu anderen Vertriebsformen in einem direkteren und zugleich mittelfristig schonenderen Marktzugang zu sehen. *„Hinzu kommen die Vorteile der Rationalisierung sowie der größeren Effizienz des Systems am Markt, der steigenden Attraktivität bei den Lieferanten und der schnelleren Expansionsmöglichkeiten.“*³⁰⁰ Das Franchise-System bietet sowohl für den Kontraktgeber als auch für einen potentiellen Kontraktnehmer zahlreiche vorteilhafte Bedingungen für eine Geschäftstätigkeit, insb. wirtschaftliche Sicherheit. Die Vorzüge des Franchise-Systems gegenüber anderen Erscheinungsformen der Systembildung im textilen EH werden im Folgenden beschrieben. Zunächst erfolgt die Abgrenzung des Franchise-Systems zum Filial- und anschließend zum Vertragshändlersystem.

Das Franchise-System ist ein kooperatives, arbeitsteiliges und straffes VS mit vertikalen Strukturen. Das **Filialsystem** ist dagegen ein unternehmensbestimmtes System zur Expansion, das sich durch gemeinsames Eigentum an den UN auszeichnet. D.h. die Filialen stehen im Besitz des Systemführers. Das expandierende UN eröffnet alle Filialen selbst. Die Filialen sind keine eigenständigen Organe, sondern Zweigstellen, weshalb es sich nicht um ein kooperatives, sondern eher **hierarchisches System** handelt. Der Filialleiter ist im Gegensatz zu Franchise- und Vertragshändlerpartnerschaft nicht rechtlich selbständig, sondern Angestellter in der firmeneigenen Absatzorganisation und damit in jeglicher Hinsicht weisungsgebunden. Während der Franchise-Kontraktgeber die Gewinnströme teilt, setzen Filialsysteme darauf, den gesamten Gewinn aus der Marktpräsenz beanspruchen zu können. Bei

²⁹⁸ Vgl. Birk/Deuschle/Fink/Geller/Horn/Lutz/Weber (2006), S. 233

²⁹⁹ Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 77

³⁰⁰ Peckert/Kiewitt (1999), S. 4

jeder Standorterweiterung muss der Mutterkonzern allerdings den kompletten Kapitaleaufwand zur Filialgründung allein stemmen und trägt das Risiko des Scheiterns in voller Verantwortung. Vorteilhaft bei einem Filialsystem ist, dass die Steuerung durch die Systemzentrale einfacher ist, da alle Bestimmungen durch eigene Mitarbeiter umgesetzt werden. Dies birgt aber hinsichtlich der Filialleitung die Gefahr einer geringeren Motivation im Vergleich zu selbständigen Kontraktnehmern. Das Motivationsplus „Unternehmertum“ fehlt. Weiterhin nachteilhaft beim Filialsystem ist die geringere Tiefe der Marktaberschöpfung.³⁰¹ Vorteilhaft beim Filialsystem ist dagegen die einfachere Überwachung der Standorte, da der Mutterkonzern Einblick in alle betriebswirtschaftlichen Kennzahlen hat, was bei Franchise- und Vertragshändlersystem nicht der Fall ist. Flexibilität durch erhöhte Weisungsmöglichkeit und schnelle Umsetzung zentraler Vorgaben sprechen für eine filialisierte Expansion. Dennoch erweist sich das Filialsystem für das in dieser Arbeit zu entwickelnde Vertriebskonzept als ungeeignet, da alle Organe des angestrebten Systems zum Vertrieb der hochwertigen GG der Marke Plauener Spitze ihre Selbständigkeit erhalten sollen. Des Weiteren soll das wirtschaftliche Risiko im Rahmen der Standorterweiterungen des Systemgebers auf die Absatzpartner verlagert werden, weshalb kooperative VS mit rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibenden Absatzpartnern auf der Handelsebene gefragt sind. Diese sind durch das **Partner Relationship Marketing** gekennzeichnet. Sie verkürzen die Distanz zwischen Distributions- und Absatzpartnern sowie Endkonsumenten.³⁰² Franchise- und Vertragshändlersystem ähneln sich sehr. Beide sind **vertikal-kooperative Absatzsysteme**, bei denen einem Vertragspartner das vertraglich geregelte Recht erteilt wird, die Waren (i.d.R. vorgegebene Sortimente) des Kontraktgebers im eigenen Namen und auf eigene Rechnung zu verkaufen. Bei beiden Formen bestehen vertikale Strukturen, da die vertragliche Basis ermöglicht, dass der Kontraktgeber dem Kontraktnehmer in den vertraglich vereinbarten Bereichen Vorgaben machen darf, die letztlich zum Schutz und zur Gewährleistung des unternehmerischen Erfolgs des Kontraktnehmers dienen.³⁰³ Die beiden VS unterscheiden sich allerdings durch die Einbindung des Vertragspartners in das System und in der Anzahl der Kooperationsfelder. Während das Vertragshändlersystem kein detailliert geregeltes einheitliches Organisationssystem darstellt, kann das Franchise-System als ein solches angesehen werden. Beim Vertragshändlersystem steht der Warenvertrieb im Vordergrund, die vertragliche Bindung zwischen den Vertragspartnern beschränkt sich nur auf wenige Leistungen und ist relativ schwach.³⁰⁴ Vertragshändlersysteme eignen sich besonders für Hersteller, die von der Produktionsebene aus eine Vorwärtsintegration anstreben.³⁰⁵ Das Franchise-System ist durch ein wesentlich strafferes Management-, Organisations-, Marketing- und Werbekonzept charakterisiert, wobei der FN stärker in das System eingebunden ist. In Franchise-Systemen verfügt der FG über Weisungs- und Kontrollrechte gegenüber dem Vertragspartner, der im Gegenzug Unterstützung und Betreuung erhält - Kennzei-

³⁰¹ Vgl. Peckert/Kiewitt/Klapperisch/Aschenbrenner (2007), S. 29

³⁰² Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 392

³⁰³ Vgl. <http://www.4managers.de/themen/franchise/> (23.09.2009)

³⁰⁴ Vgl. Deutscher Franchise-Verband e.V. (2001), S. 18

³⁰⁵ Vgl. Liebmann/Zentes/Swoboda (2008), S. 14

chen, die bei üblichen Vertragshändlersystemen fehlen. Der wesentliche Franchise-Bonus besteht darin, dass der Systemverbund meist auf einem einzigartigen Produkt/DL oder Markennamen, einer erfolgreichen Geschäftsidee oder einem Patent beruht, dass der FG entwickelt hat.³⁰⁶ Franchise-Systeme ermöglichen eine weitreichende Durchsetzung standardisierter Leistungsprogramme und die Übernahme erprobter Marktauftritte im Rahmen vertraglich vereinbarter Partnerschaften.³⁰⁷ Sie besitzen - ähnlich wie Filial-Systeme - ein einheitliches Marketingkonzept, welches wesentlich zur Bindung der Systempartner beiträgt und den einheitlichen Marktauftritt nach Außen gewährt. Extern betrachtet sind Franchise-Systeme allerdings kaum von Filial- oder Vertragshändlersystemen zu unterscheiden.

Aus der vergleichenden Gegenüberstellung geht hervor, dass das über nahezu alle Wirtschaftszweige verbreitete Franchising als Expansionsinstrument auch für KMU im textilen Handel Erfolg verspricht. Der Erfolg des Franchise-Systems besteht darin, *„in kurzer Zeit lokale Märkte zu erobern und den Franchise-Partnern dort zu dauerhaften Geschäftserfolg zu verhelfen. Neben lokalem und regionalem Marketing spielen vor allem die Waren- und Einkaufskompetenz durch einen Zentraleinkauf sowie die Partnerauswahl eine entscheidende Rolle.“*³⁰⁸ Dem Systemführer stehen bzgl. der Vertragsbindung von Vertriebspartnern alle Wege offen, sei es auf der gleichen Wertschöpfungsebene und/oder auf vor-/nachgelagerten Stufen der Wirtschaftsstufen.³⁰⁹ Franchising ermöglicht eine enge Form der Vertriebspartnerbindung. Der Vertriebspartner übernimmt das Vertriebskonzept sowie den CI-gemäßen Marktauftritt des Franchise-Gebers und genießt den Schutz eines starken Markendaches.³¹⁰ Das Franchise-System ist damit eine geeignete Form, um eine flächendeckende Einzelhandelsorganisation mit Standorterweiterungen über unabhängige Vertriebspartner im EH aufzubauen. Folgende Vorzüge sprechen für eine Marktbearbeitung nach dem Franchise-System:

- Schonung der mittel- und langfristigen Eigenkapitalbasis
- Reduzierung des Expansionsrisikos
- Beschleunigung der Marktabdeckung/-ausschöpfung
- Expansionsstrategie mit geringerer Abhängigkeit von der eigenen Kapital- und Managementbasis
- Reduzierung der Komplexität in der Systemführerschaft
- Konzentration auf das Kerngeschäft des Unternehmens, ohne auf einen kontrollierbaren Vertriebskanal bis hin zum Kunden verzichten zu müssen.³¹¹

Im Weiteren wird im praxisrelevanten Teil der Arbeit stützend auf die genannten Vorteile gegenüber Filial- und Vertragshändlersystem die Konzepterarbeitung nach dem Franchise-System fortgesetzt.

Hierbei differenziert man nach dem Gegenstand der Franchise verschiedene Kategorien: Vertriebs-, Marken- und Dienstleistungsfranchising. Beim **Vertriebsfranchising** ist der Vertrieb der Gegenstand

³⁰⁶ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1044

³⁰⁷ Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 395

³⁰⁸ Peckert/Kiewitt/Klapperisch/Aschenbrenner (2007), S. 19

³⁰⁹ Vgl. Kotler/Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1044

³¹⁰ Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 395

der Franchise. Der FG überträgt den Vertrieb an regionale und unabhängige Einzelhandelsbetriebe, welche die Produkte als FN i.d.R. unter seinem Kennzeichen verkaufen. Sie stimmen der Einhaltung bestimmter Vorgaben bzgl. Vertrieb und Service zu. Der FG stellt derweil Richtlinien für die Gestaltung des äußeren Erscheinungsbildes (z.B. Gestaltung des Geschäfts) zur Verfügung und legt das Waren- und Dienstleistungsangebot genau fest. Von **Dienstleistungsfranchising auf der Einzelhandelsebene** spricht man, wenn sich ein Anbieter Know-how in einer bestimmten Branche erarbeitet hat, damit erfolgreich ist und über die eigenen Betriebe hinaus interessierten Vertriebspartnern des Einzelhandels gegen Zahlung einer Franchise-Gebühr anbietet, sein Fach- und Methodenwissen zu übertragen, eingespielte Beschaffungskanäle zu nutzen und unter dem FG-Namen gleiches, vom FG entwickeltes Dienstleistungspaket zu erbringen. Dieses wird in Form eines standardisierten Konzeptes von mehreren Franchise-Nehmern umgesetzt.³¹²

Da es sich in dieser Arbeit um den Aufbau eines VS für Produkte der registrierten Marke Plauener Spitze® handelt, spricht man vom sog. **Markenfranchising**, bei dem die ursprüngliche Strategie des Vertriebsfranchisings erweitert wird, indem die Multiplikation des Markt- und Markenauftritts in den Mittelpunkt der Franchise rückt.³¹³

³¹¹ Quelle in Anlehnung an Peckert/Kiewitt/Klapperisch/Aschenbrenner (2007), S. 31f

³¹² Vgl. Kotler/ Armstrong/Saunders/Wong (2007), S. 1019-1022

³¹³ Vgl. <http://www.markenfranchise.de> (02.11.2009)

E Das Franchise-System und seine Erfolgsfaktoren

1 Begriffliche Grundlagen

1.1 Begriffsabgrenzung und -definition

Ist in der Vertriebspolitik von einem Franchise-System die Rede, werden häufig die Begriffe **Franchise**, **Franchising** oder **Franchise-System** synonym verwandt. An dieser Stelle soll eine klare Abgrenzung der drei Fachbegriffe vorgenommen werden.

Der Begriff **Franchise** ist die konstitutive Bezeichnung für eine Unternehmensform, bei der zwei UN eine Kooperation zur Erreichung klar definierter, wirtschaftlicher Ziele bilden und eine vertragliche Basis anlegen. „*Franchise ist der Oberbegriff für alle partnerschaftlich-kooperativ aufgebauten, vertikalen Unternehmenssysteme.*“³¹⁴ Die vertikale Eigenschaft ergibt sich, weil sich beim Franchise-System Unternehmen (Franchise-Nehmer/-Partner) einem vorgegebenen System anschließen und zugleich die führende Rolle des Konzeptentwicklers (Franchise-Geber), des so genannten „Systemkopfs“, akzeptieren.³¹⁵ Dieses Prinzip bezeichnet man allgemein als Systemführerschaft. Der Begriff **Franchising** entspricht der Bezeichnung der unternehmerischen Tätigkeit, die sich bei Vorlage der Unternehmensform Franchise ergibt, wenn die beteiligten Partner (Franchise-Geber und Franchise-Nehmer) ihren betrieblichen Aufgaben und Pflichten nachgehen. Das sich aus der Unternehmensform Franchise und dem damit verbundenen Franchising ergebende ganz spezifische, auf Partnerschaft basierende Vertriebssystem zur Vermarktung von Produkten und/oder Dienstleistungen und/oder Technologien - mit dem primären Ziel der Verkaufsförderung - bildet das viel betitelte **Franchise-System**.³¹⁶ Da die **European Franchise Federation (EFF)**³¹⁷, eine internationale Organisation, die als Dachverband die nationalen Franchise-Verbände mit Sitz in Europa vereinigt, den Begriff Franchising als zentralen Begriff verwendet, wird dieser auch in der vorliegenden Arbeit vorrangig benutzt. Die European Franchise Federation definiert den Begriff Franchising offiziell folgendermaßen:

„Franchising ist ein Vertriebssystem, durch das Waren und/oder Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbständiger und unabhängiger Unternehmen, den Franchise-Geber und seine Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu

³¹⁴ Peckert/Klapperich/Kiewitt (2007), S.23

³¹⁵ Vgl. Peckert/Klapperich/Kiewitt (2007), S.23

³¹⁶ Vgl. Deutscher Franchise Verband e.V., <http://www.dfv-franchise.de> (20.03.2009)

³¹⁷ Die European Franchise Federation (EFF) ist eine internationale Non-Profit-Organisation, welche die Interessen des Franchisings in Europa vertritt und die Entwicklung des Franchisings fördert. Derzeit repräsentiert die EFF 17 nationale Franchise-Verbände in Europa, darunter auch den Deutschen

*betreiben. Dieses Recht berechtigt und verpflichtet den Franchise-Nehmer, gegen ein direktes oder indirektes Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen, zu diesem Zweck zwischen den Parteien abgeschlossenen Franchise-Vertrags bei laufender technischer und betriebswirtschaftlicher Unterstützung durch den Franchise-Geber, den Systemnamen und/oder das Warenzeichen und/oder die Dienstleistungsmarke und/oder andere gewerbliche Schutz- oder Urheberrechte sowie das Know-how, die wirtschaftlichen und technischen Methoden und das Geschäftssystem des Franchise-Gebers zu nutzen.*³¹⁸

1.2 Herkunft und Entwicklung des Begriffs Franchising

Die Vertriebsform „Franchising“ für Waren und Dienstleistungen verbreitete sich speziell in den USA bereits Mitte des 20. Jahrhunderts.³¹⁹ Mit dem Aufkommen der Massenmärkte nach dem Zweiten Weltkrieg mussten sich die damaligen Franchise-Systeme allerdings an die vorherrschenden Marktveränderungen anpassen. Von nun an rückte der Aufbau von einheitlichen Marktauftritten der franchiseseorientierten UN in den Vordergrund, um die Markenbildung zu fördern und dem Kunden die Unterscheidung der Angebote und Systeme zu garantieren. Heute existieren laut dem Deutschen Franchise-Verband e.V. über 12.000 FG und 800.000 FN weltweit. In Deutschland steigt die Anzahl der UN, die Franchising als Vertriebsform wählen, stetig (vgl.). Damit trotz der Franchise-Branche der aktuell bestehenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten und trägt erheblich zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen bei. Franchising ist eine alternative Vertriebsform, deren Wachstum auch für die Zukunft prognostiziert wird.³²⁰ Als das wohl bekannteste moderne Franchise-System der Welt ist das Unternehmen McDonald's zu nennen. Neben seiner Grundidee - einem Stück Hackfleisch zwischen zwei Brötchenhälften - bot der Gründer von McDonald's, der Amerikaner Ray Kroc, 1955 gleichzeitig ein fertiges Restaurant-Design, professionelle Werbung und umfangreiche Schulung an. Heute zählt McDonald's mehrere tausend Franchise-Filialen, in denen der FN die McDonald's Produkte in eigenem Namen und auf eigene Rechnung verkauft, das Know-how und die Qualitäts-Standards allerdings vom FG McDonald's geliefert wird.³²¹

³¹⁸ Deutscher Franchise Verband e.V., <http://www.dfv-franchise.de> (20.03.2009)

³¹⁹ Der Ursprung des Begriffs „Franchise“ ist im mittelalterlichen Frankreich zu finden. Dort bedeutete er zunächst die Befreiung von Steuern und Zöllen, bevor er bereits Mitte des 19. Jahrhunderts als die allgemeine Bezeichnung für die kommerzielle Nutzung von Rechten Dritter galt. Später erfolgte eine Erweiterung um das Recht, Güter zu produzieren und /oder mit ihnen Handel zu treiben. Die ersten modernen Franchise-Systeme gab es dann in der Zeit der Industrialisierung in den USA. 1860 führte die Singer Sewing Machine Company ein Vertriebssystem ein, in dem sie finanziell selbstständigen Händlern Exklusivrechte zum Verkauf ihrer Nähmaschinen einräumte. Diesem Vorbild folgten weitere Unternehmen wie Coca Cola oder General Motors. Vgl. Giesler/Nauschütt (2002), S. 5; Hofer (2007), S. 4.

³²⁰ Vgl. Deutscher Franchise Verband e.V., <http://www.dfv-franchise.de> (20.03.2009)

³²¹ Vgl. Unternehmerinfo.de - Die Internetplattform für Wirtschaft, Recht und Steuern, http://www.unternehmerinfo.de/Gruendung/Allgemein/Existenzgruendung_Franchising.htm (08.09.2009)

1.3 Markenfranchise

Allgemein wird unter Franchising eine vertraglich geregelte Kooperation zwischen rechtlich selbständigen UN mit einer begrenzten Vertragslaufzeit verstanden, in welcher der FG dem FN den Zugang zu einem Systempaket gewährt, das prinzipiell ein Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept enthält.³²² Eine besondere Form des Franchisings ist die Markenfranchise. Markenfranchise ist der expansive, markt- und markenorientierte Franchise-Ansatz zur Erschließung lokaler Märkte. Im Mittelpunkt des Markenfranchisings steht nicht nur der Vertrieb der Produkte. Markenfranchising ist vielmehr eine erweiterte Strategie des reinen Vertriebsfranchisings. Beim Markenfranchising werden die Aufgabenfelder des FG deutlich erweitert. Hier *„schuldet der Franchise-Geber seinen Franchise-Partnern insgesamt eine Antwort, wie sie sich mit ihrem Unternehmen am lokalen Markt etablieren können.“*³²³ Dazu liefert er ihnen zur Schaffung eines einheitlichen Markt- und Markenauftritts neben dem Vertriebskonzept auch das Marketingkonzept. Er stellt ihnen ein komplettes Unternehmenskonzept zur Verfügung, um das Ziel einer auf Dauer angelegten lokalen Marktführerschaft der FN zu erreichen. Im Mittelpunkt des Markenfranchisings steht eine einheitliche Markenentwicklung, die Entwicklung einer bindungsstarken Führungskonzeption sowie ein `magnetisches` Corporate Image, welches das Franchise-System und seine einzelnen Organe prägnant charakterisiert. Das Corporate Image ist das Bild und die Vorstellung vom UN, das Markenbild, das durch den Einsatz der Instrumente der Corporate Identity im Bewusstsein der Konsumenten aufgebaut und geformt wird.³²⁴ Die so vom FG geschaffene Markenwelt setzt sich aus der Kundenwelt (Angebot an den Kunden, standardisierter Marktauftritt), Lieferantenwelt (Produkt/DL, Service) und Unternehmerwelt (Franchise-Partner, Betriebstyp und Konzept/Leistungsversprechen des FG) zusammen. Sie gibt vor, wie das Franchise-System am Markt insgesamt aussehen soll (Marken- und Marktauftritt). Ziel der Kundenwelt ist, dass der Kunde das einheitlich gestaltete, äußere Erscheinungsbild des Franchise-Systems annimmt und durch den Kauf der Produkte bestätigt. Da der einheitliche Marken- und Marktauftritt beim Kunden ganz spezielle Erwartungen an das Produktsortiment auslöst, müssen alle Franchise-Partner an den lokalen Standorten diese Erwartungen gleichfalls erfüllen. Die vom FG in das Franchise-System über vertikale Bindungen integrierten Lieferanten müssen den Markenauf- und -ausbau unterstützen und die Franchise-Nehmer von sich und ihren hergestellten Leistungsprogramm überzeugen. Die Hersteller werden durch Rahmenverträge an das Franchise-System gebunden. Die selbständigen FN setzen die Kunden- und Lieferantenwelt am Markt um. Aufgabe des FG ist, die drei Teilwelten so aufeinander abzustimmen, dass die geschaffene Markenwelt einheitlich und mit Erfolg am Markt umgesetzt wird.

³²² Vgl. <http://www.dbresearch.de> (06.11.2009)

³²³ <http://www.markenfranchise.de> (02.11.2009)

³²⁴ Zu den Elementen der Corporate Identity (CI) gehören Corporate Behavior, Corporate Communication und Corporate Design.

Mit Bereitstellung seines Unternehmens-, Marketing- und Vertriebskonzept ermöglicht der FG seinen FN einen einfacheren Zugang zum lokalen Markt und entwickelt ihre auf Lokalität gestützte Markenwelt zu einem von der Konkurrenz unterscheidbaren Marken- und Marktauftritt. Dies ist notwendig, damit die Produkt- und Leistungswelt des Franchise-Systems deren Kunden effektiv erreichen, begeistern und binden kann. Das Markenbild muss mit seiner Markenwelt in allen drei Teilbereichen überzeugen, um so eine positiv von den Kunden wahrgenommene Marke zu schaffen.³²⁵

Zusammenfassend lässt sich Markenfranchise als ein i.d.R. durch einen schriftlichen Vertrag zwischen FG und FN geregelte Partnerschaft definieren, in welcher der Franchise-Handelspartner das Recht erhält, sich an einem Marktbearbeitungsplan des FG, der als Zentrale fungiert, und seiner bereitgestellten Markenwelt zu beteiligen. Die vom FG standardisierte Markenwelt entsteht durch das gelenkte sowie professionelle Zusammenspiel der Lieferanten- und Kundenwelt mit der vom FG betreuten und geführten Unternehmerwelt und verschafft dem FN spürbare Vorteile auf dem relevanten, i.d.R. lokalen Absatzmarkt. Für die Überlassung der mit der Markenwelt verbundenen Rechte, Leistungen und Methoden des FG ist der FN direkt und/oder indirekt zur Zahlung von laufenden Gebühren an diesen verpflichtet.³²⁶

2 Das System des Franchising

2.1 Grundprinzipien und Merkmale des Systems

Die Grundprinzipien des Franchisings basieren auf grundlegenden **Systemmerkmalen**, die zu fünf Merkmalsklassen zusammengefasst werden. Diese beziehen sich auf den *Systemcharakter des Franchising*, auf *grundsätzliche Vereinbarungen*, auf die *Stellung der Systempartner*, auf die *Aufgabenverteilung im System* und auf den *Marktauftritt des betrachteten Systems*. Während die ersten drei Merkmalsgruppen den Grundaufbau des VS betreffen, beziehen sich die funktionalen und marketingbezogenen Merkmale auf den Systemzweck und das Systemverhalten.

Die systembezogenen Merkmale charakterisieren das Franchise-System als Beziehungsgefüge zwischen der Systemzentrale (FG) und den Franchisenehmern. Dieses ergibt sich durch die vertikale Organisationsstruktur und das Bestehen kooperativer Beziehungen mit hoher Interaktionsintensität zwischen den Partnern im System. Dieses Beziehungsnetz bedingt i.d.R. eine vertragliche Grundlage. Die vertraglichen Vereinbarungen zwischen den Systempartnern werden in einem dauerhaft bindenden schriftlichen Individualvertrag, dem Franchise-Vertrag geregelt. Dadurch ergibt sich zwischen den Vertragsparteien ein Dauerschuldverhältnis. Die statusbezogenen Merkmale beschreiben die Stellung der Systempartner. Alle Systempartner erhalten ihre rechtliche und finanzielle Selbständigkeit. Der FG

³²⁵ Vgl. <http://www.markenfranchise.de> (02.11.2009)

³²⁶ Vgl. Peckert/Klapperich/Kiewitt/Aschenbrenner (2007), S. 24

übernimmt im Franchise-System die Systemführerschaft. Als Systemzentrale verfügt er über spezielle Weisungs- und Kontrollrechte gegenüber den FN. Die marketingbezogenen Merkmale charakterisieren das Franchise-System als vertikales Absatzsystem. Dieses umfasst einen einheitlichen Marktauftritt, mit dem jeder einzelne Systempartner identisch zu den anderen am System partizipierenden Systempartner auf den Markt tritt. Die funktionalen Merkmale beziehen sich auf die Aufgabenverteilung im System. Aus dem arbeitsteiligen Leistungsprogramm ergeben sich für beide Vertragsparteien (FG und FN) Verpflichtungen und Rechte, mit deren Einhaltung der Zweck des Systems sichergestellt wird.³²⁷ Weitere Merkmale eines Franchise-Systems sind folgend in Tab. 23 zusammengefasst:

Absatzsystem	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> dezentrale Vertriebsstellen, d.h. der Vertrieb wird nicht vom FG reguliert, sondern von den jeweiligen FN vor Ort gesteuert <input type="checkbox"/> systematische Potentialausschöpfung <input type="checkbox"/> aufgrund lokaler Vertriebssteuerung durch den FN bleibt die Marktmasse flexibel
Vertragsrechtliche Bindung der Partner	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> langfristige Bindung der Partner durch Franchise-Vertrag (Dauerschuldverhältnis) <input type="checkbox"/> Schutz vor kurzfristiger, ordentlicher Kündigung <input type="checkbox"/> beiderseitig fristlose Kündigung nur aus wichtigem Grund <input type="checkbox"/> langfristige Planung des gesamten Systems <input type="checkbox"/> nachhaltige Existenzsicherung des FN + Rückgewinnung seines Kapitaleinsatzes
Rechtlicher Status	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Selbständigkeit aller Systempartner; FN handelt in eigenem Namen und auf eigene Rechnung <input type="checkbox"/> Systemführerschaft: FG obliegen richtlinienähnliche Kompetenzen, Durchsetzung systemkonformen Verhaltens
Funktionale Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> arbeitsteiliges Leistungsprogramm: Rechte und Pflichten beider Vertragspartner <input type="checkbox"/> FG: Kontroll- und Weisungsrecht, Koordinationsfunktion (Systemzentrale) <input type="checkbox"/> FN: Marktbearbeitung im Vertragsgebiet
Einheitliches Auftreten	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> einheitlicher Marktauftritt von FG und FN; dadurch Stärkung von Gesamterscheinungsbild, Marke und Namen des Systems auf dem Markt (Corporate Identity) <input type="checkbox"/> Steigerung von Image/Bekanntheitsgrad bei den Verbrauchern <input type="checkbox"/> enges Vertrauensverhältnis zwischen FG und FN
Straffe Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> vertikale Systemstruktur: FG überlässt Leistungspaket, das zur Erfolgssicherung des FN führt <input type="checkbox"/> faire/gleichmäßige Erfolgs- und Gewinnverteilung <input type="checkbox"/> Gruppeninterne Spezialisierung durch komplementäre Arbeitsteilung: Beschränkung der Partner auf Kernkompetenzen <input type="checkbox"/> Durchsetzung von Qualitätsstandards und Richtlinien durch FG

Tab. 23: Merkmale eines Franchise-Systems³²⁸

Ausgehend von den genannten grundsätzlichen Systemmerkmalen kann das Franchise-System als ein **vertikal-kooperativ organisiertes, arbeitsteiliges und straffes Absatzsystem** verstanden werden, bei dem ein Unternehmen als Franchise-Geber (FG) mit einem oder mehreren rechtlich selbständigen

³²⁷ Vgl. Meurer, J. (1997), S. 8-11

(Vertriebs-)Partnern-UN, den Franchise-Nehmern (FN), jeweils eine unternehmerische Kooperation mit vertraglicher Bindung (Franchise-Vertrag) auf langfristige Dauer (Dauerschuldverhältnis) eingeht.³²⁹ In der auf Partnerschaft gegründeten Vertriebskooperation stellt der FG den Franchise-Partnern ein Systempaket mit zahlreichen Leistungen bereit, als Gegenleistung leistet die FN einmalige und laufende Entgelte, die sich aus mehreren Komponenten zusammensetzen. Die Abb. 14 zeigt eine vereinfachte Darstellung des Franchise-Prinzips.

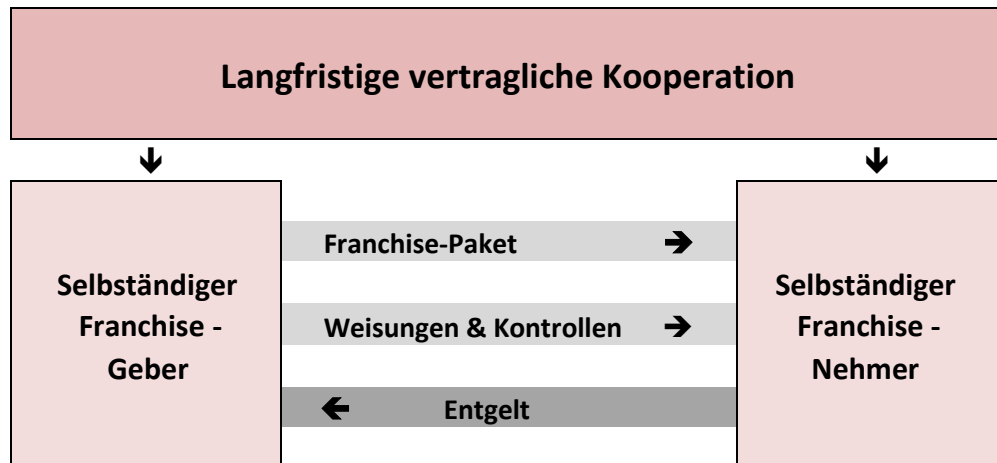


Abb. 14: Prinzip des Franchisings³³⁰

2.2 Die Leistungen der Vertragspartner

2.2.1 Leistungen des Franchise-Gebers

Mit dem Franchise-System ermöglicht der FG Existenzgründern oder bestehenden UN die Übernahme und Umsetzung seines markterprobten Geschäftskonzepts. Er räumt dabei meist mehreren Franchise-Partnern das Recht ein, mit seinen Produkten oder Dienstleistungen oder Markenwelt unter seinem Namen ein Geschäft zu betreiben. Dazu überlässt er den FN eine komplette Geschäftsidee inkl. eines Vermarktungskonzepts³³¹ und stellt ihnen ein ganzheitliches unternehmerisches Leistungspaket zur Verfügung, das von ihnen selbständig an ihrem Standort bzw. Gebiet umgesetzt wird.³³² Das Leistungspaket, auch als sog. **Franchise-Paket** bezeichnet, enthält neben dem grundsätzlichen Geschäftskonzept eine Reihe weiterer Systemleistungen: vom Erstellen von Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzepten sowie der Betriebsaufbau über Leistungen zur Sicherstellung der Finanzierung, Unterstützungsmaßnahmen im Management, Bereitstellung von Schutzrechten bis hin zu Ausbildung

³²⁸ Quelle: in Anlehnung an Peckert/Kiewitt (1999), S. 6

³²⁹ Vgl. Unternehmerinfo.de - Die Internetplattform für Wirtschaft, Recht und Steuern, http://unternehmerinfo.de/Gruendung/Allgemein/Existenzgruendung_Franchising.htm (08.09.2009)

³³⁰ Quelle: <http://www.dbresearch.de> (06.11.2009)

³³¹ Vgl. KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, <http://www.kpmg.de/industries/consumer-markets.de/> (23.06.2009)

³³² Vgl. Unternehmerinfo.de - Die Internetplattform für Wirtschaft, Recht und Steuern, http://www.unternehmerinfo.de/Gruendung/Allgemein/Existenzgruendung_Franchising.htm (08.09.2009)

und Schulungen der Partner, ihre laufende Unterstützung und die regelmäßige Weiterentwicklung des Systems.³³³ Die Vielzahl der FG-Leistungen kann durch zwei Oberbegriffe umschrieben werden: **Systemeingliederungspflicht** und **Betriebsförderungspflicht**. Ersterer bedeutet, dass der FG nach in der Startphase dem FN das nötige Betriebswissen (Franchise-Know-how) und Produktkenntnisse (Produkt-Know-how) mittels Systemhandbücher, Anfangsschulungen sowie Unterstützungsleistungen bei Einrichtung und Eröffnung des Franchise-Betriebs vermittelt. Über die gesamte Vertragslaufzeit muss der FG der Betriebsförderungspflicht nachkommen, d.h. er muss dem FN sämtliche Informationen und Leistungen bereitstellen, welche dieser zur erfolgreichen Führung des Franchise-Systems benötigt. Dazu gehören v.a. die Aufrechterhaltung und eine der Marktentwicklung angepasste Aktualisierung des zu Beginn der Franchise-Partnerschaft transferierten Franchise- bzw. Produkt-Know-how.

Zu den üblicherweise von FG übernommenen Leistungen zählen u.a.:

- Standortanalyse und -beratung, Hilfe bei der Standortsuche
- Gebiets- und Kundenschutz
- Gestaltung und Einrichtungsplan für den Franchise-Betrieb
- einheitliche Ladengestaltung
- Sortimentsgestaltung
- Beratung & Unterstützung bei öffentlich-rechtlichen Genehmigungen und Finanzierungen
- Eröffnung des Ladenlokals
- Bereitstellung von Werbeplänen/-Konzepten sowie Public Relations
- Überlassung des systemtypischen Formularwesens
- evtl. zentraler Einkauf und Buchführung
- Warenwirtschaftssystem
- Zentrale Planungs- und Kontrollsysteme
- Unterstützung bei Markt- und Wettbewerbsanalysen
- regelmäßige Betreuung durch laufende Schulungen und Vor-Ort-Beratung
- Betriebsanalysen und Betriebsvergleiche
- Informations- und Erfahrungsaustausch
- Beratung bei der Betriebsführung inkl. Personalauswahl³³⁴

Die Unterstützung durch den FG ist vielfältig und kann insgesamt in fünf großen Bereichen zusammengefasst werden (vgl. Abb. 15). Der FG bietet letztlich seinen Franchise-Partnern ein komplett gesichertes und am Markt für gut befundenes Geschäftspaket an. Um die den Markterfolg sichernden Qualitätsstandards und den einheitlichen Marktauftritt des Franchise-Systems zu gewährleisten, übernimmt der FG als Informations- und Leistungszentrale in jeder Hinsicht eine Vorreiterrolle.

³³³ Vgl. Peckert/Kiewitt (1999), S. 5

³³⁴ Vgl. Peckert/Klapperich/Kiewitt/Aschenbrenner (2007), S. 155ff

1. Produkt <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Markenkenntnis und -erfahrung <input type="checkbox"/> Zielgruppendefinition <input type="checkbox"/> Marktforschung <input type="checkbox"/> marktorientierte Weiterentwicklung <input type="checkbox"/> Produkt-Know-how 	4. Werbung <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> regionale/überregionale Werbung <input type="checkbox"/> Werbevorschläge <input type="checkbox"/> Werbemittel <input type="checkbox"/> Verkaufsförderungsaktionen <input type="checkbox"/> Presse- und Öffentlichkeitsarbeit <input type="checkbox"/> Marketing-Planung
2. Marke <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> rechtlich geschützter Markenname <input type="checkbox"/> Marken-Image <input type="checkbox"/> Erscheinungsbild 	5. Management <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Umsatz- und Rentabilitätsplanung <input type="checkbox"/> Unternehmensorganisation <input type="checkbox"/> Management-Tools (z.B. Software) <input type="checkbox"/> ständige Beratung <input type="checkbox"/> betriebswirtschaftliches Controlling <input type="checkbox"/> Betriebsvergleiche <input type="checkbox"/> Erfahrungsaustausch <input type="checkbox"/> laufendes Training
3. Betrieb <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Standortanalyse <input type="checkbox"/> Unternehmensplanung <input type="checkbox"/> Finanzierungshilfen oder -beratung <input type="checkbox"/> Geschäftsausstattung <input type="checkbox"/> Anfangsschulung <input type="checkbox"/> Einkauf/Logistik <input type="checkbox"/> Hilfe bei der Geschäftseröffnung 	

Abb. 15: Systemleistungen des Franchise-Gebers³³⁵

2.2.2 Gegenleistungen des Franchise-Nehmers

Ein Grundprinzip des Franchise-Modells liegt darin, dass Franchise-Partnerschaften auf Leistung und Gegenleistung beruhen, und jede Leistung hat bekanntlich ihren Preis. Beim Franchising erhält der rechtlich und wirtschaftlich selbständige FN also vom FG gegen Kostenpauschalen ein Leistungspaket mit einem schlüsselfertigen Geschäftskonzept, Schutzrechten, Einkaufsvorteilen, Schulungen und Dienstleistungen sowie Unterstützung in betriebswirtschaftlichen Fragen, beim Marketing und bei der Öffentlichkeitsarbeit (PR).³³⁶ Die FN haben danach das Recht, die vielfältigen FG-Leistungen unter Einhaltung der vertraglichen Pflichten und Vorgaben zu nutzen, müssen dafür aber verschiedene Gebühren an den FG zahlen. Der Preis für das Franchise-Paket setzt sich i.d.R. aus der Zahlung einer einmaligen Einstiegsgebühr und/oder zusätzlichen regelmäßigen Franchise-Gebühren zusammen. Diese laufenden Gebühren kann der FG je nach Vertrag in unterschiedlicher Form erheben: entweder als festgelegten monatlichen Betrag oder als prozentuale Beteiligung am Netto- oder Bruttoumsatz und damit umsatzabhängigen Betrag.³³⁷ Üblich sind auch einmalige Gebühren für die Ladenausstattung und eine regelmäßige Werbegebühr. Neben Kapital – der FN muss häufig außerdem noch eine vom

³³⁵ Quelle: Deutscher Franchise Verband e.V. (2001), S. 19

³³⁶ Das Leistungspaket besitzt somit seinen eigenen Marktwert, den der FG an kooperationsbereite Franchise-Partner verkauft. Vgl. Deutscher Franchise Verband e.V., <http://www.dfv-franchise.de> (20.03.2009)

³³⁷ Die Fix-Zahlungen ergeben sich aus der vertraglichen Einigung, ebenso wie die umsatzabhängigen Forderungen, die gewöhnlich 4-5 % vom Brutto- und 2-3% vom Nettoumsatz betragen. Vgl. Unternehmerinfo.de - Die Internetplattform für Wirtschaft, Recht und Steuern, http://www.unternehmerinfo.de/Gruendung/Allgemein/Existenzgruendung_Franchising.htm (08.09.2009)

FG erwartete Eigenkapitalbasis erfüllen – liefert der FN als Leistungsbeitrag Arbeit und Informationen.³³⁸ Des Weiteren obliegt er der Verpflichtung, den regionalen Markt zu bearbeiten. Er liefert dem FG Markt- und Erfolgswinformationen. Mit dem Franchise-System bietet sich für den FG die Möglichkeit, eine erfolgreiche Geschäftsidee in Form eines kompletten Systems mehreren Partnern zur Verfügung zu stellen, ihnen ein systemspezifisches Know-how zu vermitteln³³⁹ und so den Geschäftstyp zu vervielfältigen.³⁴⁰ Alle Systempartner treten mit einem einheitlichen Konzept auf den Markt. Das Ergebnis eines erfolgreichen Franchise-Systems ist ein **Win-Win-Verhältnis** zwischen FG und seinen FN.

2.3 Der Franchise-Vertrag

In einem Franchise-System erfolgt die Zusammenarbeit der beiden Parteien auf Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses, d.h. neben zahlreichen Rechten bestehen sowohl für den FG als auch für den FN vertragliche Leistungspflichten, die der **Franchise-Vertrag** regelt. Als rechtliche Kooperationsgrundlage dokumentiert der Franchise-Vertrag sämtliche Vertragsbeziehungen zwischen FG und FN in schriftlicher Form: die Grundsätze der Zusammenarbeit, die Rechte und Pflichten der Vertragspartner, die finanziellen Belastungen des FN sowie weitere Details für die Zusammenarbeit innerhalb des Systems. Er bildet das Fundament für die FG-FN-Beziehung, in dem die unterschiedlichen Phasen der Vertragsbeziehung (Vertragsbeginn, Vertragsdurchführung, Vertragsbeendigung) klar geregelt sind.³⁴¹ Da es in Deutschland kein spezielles Franchise-Gesetz gibt, ist für Franchise-Verträge das gesamte deutsche Zivilrecht geltend. Der Franchise-Vertrag enthält gesetzliche Regelungen aus vielen Einzelgesetzen: aus dem gewerblichen Rechtsschutz, dem Handelsrecht, dem Schuldrecht, dem Wettbewerbs- und Kartellrecht sowie dem Sozial- und Arbeitsrecht. Der Franchise-Vertrag stellt einen sog. Typenkombinationsvertrag dar, d.h. er ist eine Kombination aus Kauf-, Lizenz-, Gesellschafts- und Warenlieferungsvertrag. Da es noch keinen allgemein gültigen Mustervertrag für Franchise-Beziehungen gibt, muss jeder Franchise-Vertrag an das jeweilige Franchise-System individuell angepasst werden. Dabei ist bei der Vertragsausarbeitung darauf zu achten, dass sämtliche Rechte und Pflichten der Systempartner in den Franchise-Vertrag aufgenommen und eindeutig und unmissverständlich formuliert werden. Der inhaltliche Aufbau jedes Franchise-Vertrags sollte die im Folgenden aufgeführten Bestimmungsbereiche grundsätzlich beinhalten.

Hierzu sei vermerkt, dass sich von System zu System Abweichungen ergeben können und die Reihenfolge der inhaltlichen Gliederung nicht verbindlich ist:

³³⁸ Vgl. Handelskammer Bremen, <http://www.handelskammer-bremen.ihk24.de/servicemarken/.../Franchise.jsp> (24.03.2009)

³³⁹ Vgl. Unternehmerinfo.de - Die Internetplattform für Wirtschaft, Recht und Steuern, http://www.unternehmerinfo.de/Gruendung/Allgemein/Existenzgruendung/_Franchising.htm (08.09.2009)

³⁴⁰ Vgl. Deutscher Franchise Verband e.V., <http://www.dfv-franchise.de> (20.03.2009)

³⁴¹ Vgl. Peckert/Klapperich/Kiewitt/Aschenbrenner (2007), S. 147

Präambel**Teil 1 Vertragsgegenstand**

- § 1 Gegenstand der Franchise
- § 2 Vertragsgebiet
- § 3 Vertragspartner

Teil 2 Pflichten des Franchise-Gebers

- § 4 Allgemeine Pflichten des Franchise-Gebers
- § 5 Schulungskonzept
- § 6 Marketing- und Werbekonzept
- § 7 Handbuch (Übergabe, Änderung)
- § 8 Betreuung des Franchise-Nehmers

Teil 3 Pflichten des Franchise-Nehmers

- § 9 Allgemeine Pflichten des Franchise-Nehmers
- § 10 Mitwirkungspflicht/Übertragung
- § 11 Werbung/Marketing/PR-Maßnahmen
- § 12 Betrieb des Franchise-Nehmers/Ausstattung

Teil 4 Vertragsprodukte

- § 13 Vertragsprodukte/Einkaufsvorteile
- § 14 Vertrags-Dienstleistungen
- § 15 Warenwirtschaftssystem

Teil 5 Gebühren

- § 16 Franchise-Gebühren (Festlegung von Art, Höhe, Fälligkeit)
- § 17 Zahlungsregelungen

Teil 6 Allgemeine Regelungen

- § 18 Berichtswesen
- § 19 Kontrollrechte
- § 20 Gegenseitige Unterrichtung/Geheimhaltung
- § 21 Wettbewerbsverbot
- § 22 Abwerbeverbot
- § 23 Gewerbliche Schutzrechte
- § 24 Haftung, Haftungsausschluss
- § 25 Vertragsstrafe/Abmahnung
- § 26 Beirat
- § 27 Belehrung über das Widerrufsrecht
- § 28 Vertragsänderungen
- § 29 Erfüllungsort/Gerichtsstand
- § 30 Anwendbares Recht

Teil 7 Vertragsdauer/-beendigung

- § 31 Vertragsdauer
- § 32 Kündigung
- § 33 Übertragbarkeit
- § 34 Folgen der Vertragsbeendigung

Teil 8 Anlagen

- § 35 Widerrufsbelehrung mit Empfangsbestätigung
- § 36 Gebietskarte/Standort
- § 37 Zusatzverträge
- § 38 Allgemeine Geschäftsbedingungen
- § 39 Weitere Anlagen.³⁴²

³⁴² Vgl. Nebel, Schulz, Flohr (2008), S. 190

2.4 Aufbau und Umsetzung eines Franchise-Systems

FG kann jeder werden, „*der eine multiplizierbare, innovative Geschäftsidee hat und diese in Form eines Pilotbetriebes realisiert, um nachzuweisen, dass die `Idee` wirklich erfolgreich am Markt bestehen kann.*“³⁴³ Allerdings gibt es für einen FG beim Aufbau eines Franchise-Systems kein Patentrezept. In dieser Arbeit soll an die Vorgehensweise nach dem Deutschen Franchise Verband e.V. angeknüpft werden.³⁴⁴

Die Voraussetzung für den Aufbau eines Franchise-Systems ist im Regelfall in der Notwendigkeit begründet, eine erfolgreiche Geschäftsidee schnell zu vervielfältigen. Dies ist der Fall, wenn eine bereits erfolgversprechende Geschäftsidee vorliegt, der werdende FG mit seiner Geschäftstätigkeit bereits am Markt etabliert ist und durch deren Vervielfältigung die Expansion des Geschäftserfolges realisiert wird. Anschließend muss ein Konzept, bestehend aus Systemleistungen, Arbeitsabläufen und Strukturen erstellt werden, mit dem der FG den Aufbau des Franchise-Systems realisieren will. Der Frage nach der Praxistauglichkeit der Geschäftsidee als Franchise-Konzept wird im Rahmen der Franchise-Eignungsanalyse nachgegangen. Bevor man den Aufbau des Franchise-Systems auf dem anvisierten Markt beginnt, sollte dieser umfassend analysiert werden. Dazu müssen Marktentwicklungen betrachtet, umfangreiche Konkurrenzanalysen durchgeführt sowie eine Bestimmung relevanter Zielgruppen erfolgen. Neben der externen Analyse erfolgt im Rahmen der Marketingkonzeption auch eine Situationsanalyse des eigenen FG-Unternehmens. Die Marketingkonzeption ist Mittelpunkt des Leistungspakets, welches an die FN übertragen wird. Hierbei sind Unternehmens- und Marketingziele sowie Marketingstrategien festzulegen. Aus diesen sind dann wiederum Empfehlungen für den Marketingmix abzuleiten, bestehend aus Produkt-, Kontrahierungs-, Kommunikations- und Distributionspolitik. Um ein Franchise-System zu gründen, bedarf es nicht nur einer guten Idee, sondern auch einer nachvollziehbaren Finanzplanung. Hierbei ist der Finanzbedarf des Franchise-Gebers zu ermitteln. Des Weiteren ist zu planen, wie sich die Einnahmen aus den Gebühren zusammensetzen. Im nächsten Schritt wird das Franchise-System in einem Pilotbetrieb getestet. Damit zeigt sich, ob sich das Konzept auf dem Markt erfolgreich umsetzen lässt. Während dieser Testphase lässt sich z.B. feststellen, wo Konzeptänderungen vorzunehmen sind oder wie sich der Umsatz entwickelt. In dieser Zeit wird darüber hinaus das Franchise-Handbuch erstellt. Dieses enthält das gesamte Know-How, das der FN für die Führung seines Betriebes benötigt. Die Auswahl der Franchise-Partner ist für den Erfolg des Franchise-Systems von immenser Bedeutung. Je genauer der ideale Partner beschrieben wird, desto einfacher wird anschließend dessen Suche und Auswahl. Dieser Schritt beinhaltet demnach die Erstellung eines klaren Franchise-Nehmer-Profiles. Außerdem ist ein Maßnahmenplan zur FN-Gewinnung zu erarbeiten. Die rechtliche Basis für die Kooperation zwischen FG und FN bildet der Franchise-Vertrag. In diesem werden die gegenseitigen Rechte und Pflichten festgehalten. Er muss sämtliche

³⁴³ Peckert/Kiewitt (1999), S. 8ff

³⁴⁴ Vgl. <http://www.gruenderblatt.de/pdf/franchise-leitfaden-dfv.pdf> (17.10.2009)

Regelungen präzise formulieren. Im letzten Schritt, dem Kooperationstest, wird das Franchise-System mit vier bis fünf Franchise-Nehmern erprobt. Hier zeigt sich, ob die gesamte Organisation des Systems optimal ausgereift ist.³⁴⁵

Die Umsetzung eines Franchise-Systems kann mittels verschiedener **Flächenkonzepte** erfolgen. Für expansiv ausgerichtete FG können bei der Franchise-Umsetzung neben dem klassischen **Ladenkonzept** außerdem Kontraktvertriebssysteme wie Shop-in-Shop-, Corner- oder Store-in-Store-Konzepte, die unter dem Begriff des **Shop-Konzeptes** zusammengefasst werden, eine Strategie für ein flächen-deckendes Markenfranchising darstellen. Bei der klassischen Variante erfolgt die Umsetzung des Franchise-Systems als kompletter Franchise-Laden, dem Franchise-Fachgeschäft. Bei der Umsetzung als Shop-Konzept schließt der FG eines Markensortiments mit seinen Einzelhandels-Franchise-Partnern einen Franchise-Vertrag, der die Integration des Franchise-Systems in dessen Handelsflächen (Verkaufs- und/oder Regalflächen) vorsieht. Für textile FG eignen sich als mögliche FN-Geschäftspartner insb. Möbelhäuser, Raumausstatterfachgeschäfte und andere gehobene Kaufhäuser, die speziell ihr Angebot um attraktive hochwertige Heimtextilien von einem bekannten Markenanbieter erweitern möchten.³⁴⁶ Das Franchise-System wird in die bereits existierenden Handelsflächen dieser Geschäftspartner integriert. Bei Shop-in-Shop oder Corners sind dies einzelne Regalflächen, bei Store-in-Store ganze Etagen oder integrierte Stores, ähnlich wie Franchise-Läden. Diese strukturierten vertikalen Flächenstrategien beziehen sich i.d.R. vorwiegend auf den Produkt- und Anbieterauftritt am POS und eignen sich für FG zur Umsetzung ihres Franchise-Systems gleichfalls wie die Umsetzung als klassisches Ladenkonzept. Bei den **Shop-Konzepten** stellen die FN die Einzelhandelsfläche zur Verfügung und übernehmen das Franchise-Konzept, ebenfalls gegen Entrichtung einer Vergütung in Form einer Einstiegsgebühr oder Miete/Umsatzbeteiligung (umsatzabhängige Gebühr) und i.d.R. einer Gebühr für die systemtypische Laden- bzw. Handelsflächenausstattung.³⁴⁷ Bei dieser vertikalen Form der Franchise-Umsetzung ergänzen die Produkte des Sortimentsinhabers das Sortiment des Einzelhändlers. Ziel ist die gebündelte Präsentation und Vermarktung der Herstellermarke innerhalb dessen Handelsfläche. Der gesamte FG-Auftritt, speziell das Layout des Auftritts, ist stark von dessen Handschrift geprägt. Der FN übernimmt das komplette Corporate Design des Franchise-Gebers und tritt unter seinem Namen auf der Shop-Fläche auf. Bekannte Markenhersteller gliedern sich als FG meist bei großflächigen Handelsbetrieben in deren Verkaufsflächen ein, wobei spezielle, größtenteils aktuelle Sortimentsbereiche des Franchise-Systems gesondert unter der Franchise-Marke dargestellt werden.³⁴⁸ Dazu werden optisch abgetrennte Flächen geschaffen, auf der die Franchise-Produkte für bestimmte Kundensegmente in räumlicher bzw. thematischer Nähe zur entsprechenden Stammabteilung

³⁴⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Gruenderzeiten/infoletter-gruenderzeiten-nr-04-franchise,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf> (16.10.2009)

³⁴⁶ Vgl. <http://www.ka-international.de/franchise> (13.10.2009)

³⁴⁷ Vgl. <http://www.steuertools.de/marketing/lexikon/rack-jobber.html> (20.09.2009)

³⁴⁸ Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 392

und als separate (Spezial-)Abteilung unter dem FG-Corporate Design herausgehoben präsentiert werden. **Store-in-Store-Systeme** unterscheiden sich von Shop-Systemen dadurch, dass die vom FG beanspruchte Verkaufsfläche größer und zumeist räumlich vom eigentlichen FN-Hauptgeschäft getrennt ist bzw. die Franchise-Fläche häufig über einen separaten Zugang verfügt.³⁴⁹ Das Franchise-System erstreckt sich teils über fest abgegrenzte Etagen, wodurch der Charakter eines integrierten Shop-in-Shop-Konzepts aufgegeben wird³⁵⁰ und die überlassene Franchise-Fläche als eigenständiges Geschäft geführt wird und so dem klassischen Franchise-Laden sehr ähnelt.³⁵¹ **Corners** unterscheiden sich von Shop-in-Shops, indem i.d.R. nur Ausschnitte aus einem bestimmten FG-Programm innerhalb einer Stammabteilung als Franchise-System präsentiert werden, wodurch die benötigte Grundfläche, das FN-Warensortiment und der Wareneinsatz wesentlich kleiner sind.³⁵²

2.5 Erfolgsfaktoren des Franchise-Systems

Erfolgreiche Franchise-Systeme sind mittlerweile in nahezu allen Wirtschaftszweigen anzutreffen, von der Automobilbranche bis hin zu Zeitarbeitsfirmen. Auch in der Handelsbranche, v.a. im Einzelhandel, hat sich das Franchise-System bewährt. Die deutsche Franchise-Wirtschaft wächst unaufhaltsam (vgl. Tab. 24).

	1998	2008	Wachstum
Franchise-Geber	630	950	+ 50,79 %
Franchise-Nehmer	31.000	57.000	+ 83,87 %
Beschäftigte	320.000	450.000	+ 40,62 %
Umsatz in Mrd. Euro	17,9	47,1	+ 163,12 %

Tab. 24: Entwicklung der deutschen Franchise-Wirtschaft³⁵³

Speziell im Handels- und Dienstleistungssektor ist das Franchise-System eine beliebte Vertriebsform (vgl. Abb. 16).

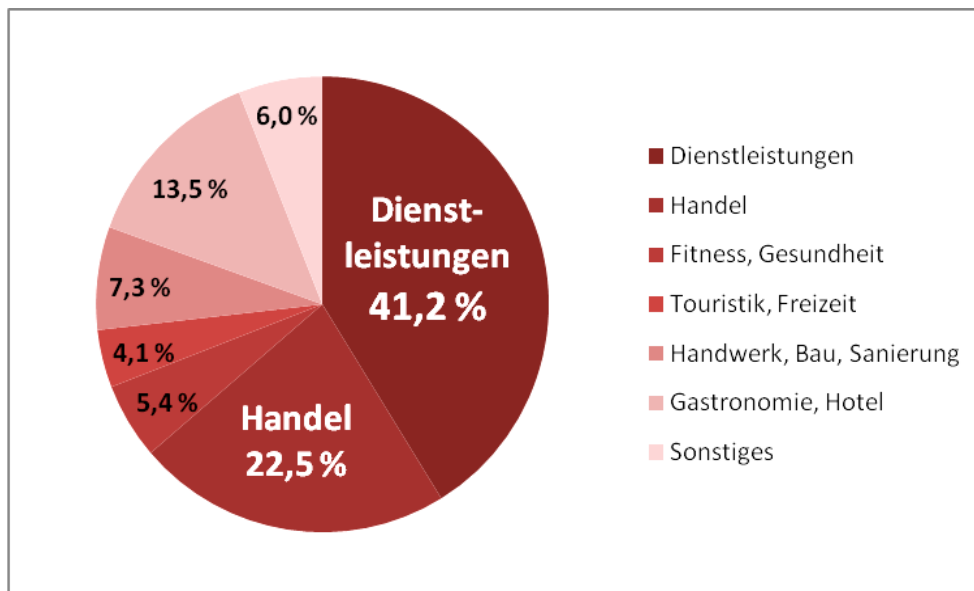
³⁴⁹ Vgl. KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, <http://www.kpmg.de/industries/consumer-markets/> (23.06.2009)

³⁵⁰ Vgl. Winkelmann, P. (2008), S. 392

³⁵¹ Winkelmann, P. (2008), S. 393

³⁵² Vgl. KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, <http://www.kpmg.de/industries/consumer-markets.de/> (23.06.2009)

³⁵³ Quelle: <http://www.franchiseverband.com/Statistiken.118.0.html?&L=chnzukvhwwf> (03.11.2009)

Abb. 16: Branchenverteilung³⁵⁴

Besonders für KMU sind Franchising oder franchise-ähnliche Vertriebsstrukturen aus FG-Sicht eine beliebte Strategie zur Unternehmensexpansion.³⁵⁵ Sie bieten die Möglichkeit, den aktuellen Marktentwicklungen Tribut zu zollen. Die Stärke des Franchise-Systems beruht auf einer sinnvollen vertikalstrukturierten **Arbeitsteilung** zwischen der Franchise-Zentrale und den selbständigen FN vor Ort. Größter Vorteil des gesamten Systems ist der **einheitliche Auftritt** aller Systempartner am Markt. Das System Partner wird durch ein umfassendes Weisungs- und Kontrollsystem sowie von einem systemkonformen Verhalten geprägt.³⁵⁶ Speziell durch den einheitlichen Marktauftritt entsteht bzgl. der Wahrnehmungsleistungen bei den Endkonsumenten ein einheitliches Bild vom Unternehmen (Corporate Identity). Für den Verbraucher ist häufig nicht mehr unterscheidbar, ob es sich bei einer Filiale um einen reinen FG-Laden, der vom FG gesteuert und betrieben wird, oder um eine FN-Filiale handelt. Das System ermöglicht, dass sich die FN auf ihre Kernkompetenzen und die Erfüllung der Kundenwünsche sowie auf die Erschließung des örtlichen Marktes konzentrieren können. Da sie mit einem bewährten Unternehmenskonzept auf den Markt treten und umfangreiche Unterstützung durch den FG erhalten, ist die Floprate relativ gering. FN sind selbständige Unternehmer, die hochmotiviert sind und vor Ort flexibel und schnell auf Änderungen des Marktes reagieren können.³⁵⁷ Für den FG bietet Franchising die Möglichkeit zur schnelleren Marktbesezung bei geringerem Kapitalbedarf für die Expansion. FG und FN praktizieren so „**partnership for profit**“³⁵⁸, d.h. Franchising verbindet die Vorteile von Großunternehmen, ausgedrückt durch deren Marktmacht, mit der Kundennähe der Kleinunternehmen. Wenn sich beide Vertragsparteien an die Richtlinien halten, verspricht Franchising als eine

³⁵⁴ Quelle: <http://www.franchiseverband.com/Statistiken.118.0.html> (03.11.2009)

³⁵⁵ Vgl. Peckert/Klapperich/Kiewitt/Aschenbrenner (2007), S. 19

³⁵⁶ Vgl. Unternehmerinfo.de - Die Internetplattform für Wirtschaft, Recht und Steuern, http://www.unternehmerinfo.de/Gruendung/Allgemein/Existenzgruendung_Franchising.htm (08.09.2009)

³⁵⁷ Vgl. Deutscher Franchise Verband e.V. (2001), S. 17f

³⁵⁸ Deutscher Franchise-Verband e.V. (2001), S. 18

Symbiose zwischen FG und FN eine Partnerschaft mit wirtschaftlichem Erfolg, in der es eine klassische „**win-win-Situation**“ gibt.

Franchise-Systeme bieten folglich für beide Vertragsparteien mehr Chancen als Risiken, beide Vertragsparteien profitieren i.d.R. voneinander. Als dezentral organisiertes Partnernetz steht das Franchise-System aus FN-Sicht heute für Selbständigkeit und Sicherheit. Für den FN bietet diese Art der Vertriebsbindung die Chance zum eigenverantwortlichen Wirtschaften und selbständigen Handeln und öffnet den Weg in eine unabhängige Existenz. Mit der umfassenden Unterstützung durch den FG als starken Partner im Hintergrund kann er das unternehmerische Risiko minimieren und sich ganz auf den lokalen Markt und den erfolgsentscheidenden Vertrieb vor Ort konzentrieren. Durch das transferierte FG-Know-how scheitern FN in den ersten vier Jahren nach der Existenzgründung weniger oft als Existenzgründer im Allgemeinen.³⁵⁹ Für den FG liegt der Vorteil des Franchisings v.a. darin, dass die eigene Expansion durch die Investitionen der Franchise-Partner finanziert wird. Außerdem entstehen keine Personalkosten und er sichert sich gleichzeitig einen direkten Marktzugang. Weiterhin bieten ihm die laufenden Gebühren eine zusätzliche Finanzierungsquelle. Er trifft vor Ort auf eine erhöhte Leistungsbereitschaft, da der FN auf eigene Rechnung und auf eigenes Risiko tätig ist. Allerdings entstehen ihm erhebliche Kosten für die Entwicklung des Systems, dessen Weiterentwicklung sowie für Schulung und Betreuung der FN und die weiteren Leistungen.³⁶⁰ Die sich für die Systempartner bei einem Franchise-System ergebenden Vor- und Nachteile sind im Folgenden zusammengefasst:

FG-Vorteile:

- Multiplizieren der (erfolgreichen) Geschäftsidee/des Vertriebs- oder Verkaufskonzepts
- einheitlicher Marktauftritt aller Systempartner und dadurch prägende Wahrnehmung bei den Endkunden
- Umsatzsteigerung
- FG kann Grundprinzip der Produktivitätssteigerung (Arbeitsteilung und Spezialisierung) optimal erfüllen
- Profitieren von Initiative, Arbeitskraft, Kapital, Standort und Gebühreneinzahlungen des FN
- schnellere Marktdurchdringung bei dynamischen Partnern
- schnellere Expansion durch vielseitige Ausbaumöglichkeiten des Systems
- schnellere Marktbesetzung
- Vermeidung von hohen Fixkosten; Fixkostenaufbau auf Seiten des FN
- Verlagerung der Konkursrisiken auf die Vertriebspartner
- keine Haftung für Fremdkapital der Partner bzw. für Schulden der FN
- Wachstum (Expansion) durch vereintes Kapital, dadurch geringerer FG-Kapitalaufwand nötig
- hohe Flexibilität, Kontrollmöglichkeiten

FG-Nachteile:

- geringere Durchgriffsrechte auf Verkaufspersonal
- aufwendige Kontrolle der Vertriebspartner
- Erfolgsabhängigkeit von Qualität der Systempartner
- schlechte Partner schaden dem eigenen Image

³⁵⁹ Vgl. <http://www.dbresearch.de> (06.11.2009)

³⁶⁰ Vgl. Arnold (2007), S. 67-72; Blanke (2002), S. 416-418; Hofer (2007), S. 9-11; Schneck (2006), S. 213-215

FN-Vorteile:

- schnellerer Weg in die Selbständigkeit
- geringeres Startrisiko & insgesamt geringeres Geschäftsrisiko
- Übernahme eines geschützten Markennamens und/oder Markenprodukten, die bereits i.d.R. große Bekanntheit genießen ► Profitieren FG-Image
- Übernahme eines bereits erprobter Konzepte bzw. bereits eingeführten Marke
- Profitieren von FG-Know-how und -Erfolgsinstrumenten
- Unterstützung und Beratung durch FG in zahlreichen Geschäftsbereichen
- Laufende Schulungen und Finanzierungshilfen durch FG
- abzutretende Franchise-Gebühren sind variable Kosten, da zumeist umsatzabhängig
- sofortige Nutzung des FG-Know-how; dadurch volle Konzentration Kunden/Vertrieb vor Ort möglich

FN-Nachteile:

- Nachteile bei einem schwachen FG-Image
- keine Erfolgsgarantie
- hohe Abhängigkeit vom Franchise-Geber und seinem Profil
- keine strategischen Entscheidungsfreiheiten, Einschränkung der betrieblichen Unabhängigkeit
- geringe Flexibilität in der Preispolitik
- Zwang zur Standardisierung
- häufig hohe Einstiegskosten und Gebühren
- bei vorzeitiger Beendigung der Partnerschaft meist Verluste
- Notwendigkeit der Akzeptanz gleichberechtigter Systempartner
- Zwang zur Bereitschaft, Erfahrungen an andere weiterzugeben und betriebswirtschaftliche Ergebnisse offen zu legen

Das Franchise-System ist insgesamt ein kooperativ-vertragliches VS, das die Vorteile aller Systempartner vereint. Seine **Erfolgsfaktoren** beruhen auf deren Zusammenwirken. Diese Synergie bedingt jedoch eine Vielzahl von Umständen, welche die Grundlage für die komparativen Vorteile des Franchise-Systems bilden. Dazu gehören neben den Erfolgsfaktoren der vertikal-kooperativen Arbeitsteilung und dem einheitlichen Marktauftritt folgende Voraussetzungen: ein auf Dauer gesichertes Markenpotential, ein wachsender Markt, ein hoher Marktanteil und eine hohe Wettbewerbskraft der Franchise, genau festgelegte Systemziele, die Übertragbarkeit der Erfolgsformel (Multiplizierbarkeit), eine bestehende Know-how-Basis höchster Qualität sowie die Auswahl des richtigen Partners. Bzgl. der Partnerwahl entscheiden die Kompetenzen auf beiden Seiten über Erfolg oder Misserfolg der unternehmerischen Partnerschaft. Für das Entstehen der Synergie und den Erfolg des Franchise-Systems sind insb. die Identifikation der Partner mit dem System sowie die Zufriedenheit im System entscheidend. Weitere Erfolgsfaktoren wurden bereits im Kapitel D4.2 herausgearbeitet und sind dort nachzulesen.

3 KA International - ein Fallbeispiel eines erfolgreichen Franchise-Konzeptes für hochwertige Gebrauchsgüter

3.1 Vorstellung des Unternehmens

KA International wurde 1984 in Madrid gegründet und ist heute eines der weltweit führenden Franchise-Unternehmen im EH mit Einrichtungsstoffen und Wohnaccessoires. Derzeit verfügt das im Einrichtungssektor etablierte KA-System an über 400 Standorten in 42 Länder KA-Shops, die vorwiegend von Franchise-Partnern als Fachgeschäfte geführt werden. In Deutschland gibt es derzeit 25 KA-Shops.³⁶¹ Der Erfolg des Franchise-Systems ergibt sich aus immer wieder eingeführten Innovationen, einem aktuellen und trendgerechten Warensortiment in Verbindung mit einem ausgewogenen Preis-/Leistungsverhältnis und der Gewährleistung höchster Qualität. KA International hat sich durch das Franchise-System zur weltweit führenden Einrichtungsmarke im Bereich Deko- und Bezugstoffe, Bettwäsche, Polstermöbel, Posamente, Teppiche und vielen weiteren Wohnaccessoires entwickelt.



Einrichtungsstoffe



Polstermöbel



Bettwäsche

Abb. 17: Auszug aus dem Sortiment von KA-International³⁶²

3.2 Betrachtung des Franchise-Konzepts

KA International ist europaweit der Franchise-Marktführer im „Einrichten mit Stoffen“. Der Erfolg von KA-International basiert auf einem erprobten Shop-Konzept: das vielseitige KA-Produktsortiment wird zusammen mit qualifizierter Fachberatung angeboten und bietet für die FN eine gute Grundlage für das eigene KA-Franchise-Geschäft. Die KA-Shops bieten den Kunden eine große Auswahl und einen kompletten Einrichtungsberatungsservice. Das KA-Sortiment wird kontinuierlich aktualisiert und erneuert. Die Produkte werden von renommierten europäischen Herstellern exklusiv für KA International designt, hergestellt und anschließend über Shops vertrieben. Die gesamte Produktion unterliegt strengen europäischen Qualitätskontrollen und wird regelmäßig geprüft bzw. verbessert, um den Kunden von KA International eine gleichbleibend hohe Qualität zu gewährleisten. Die Bandbreite

³⁶¹ Vgl. <http://www.ka-international.de> (13.10.2009)

³⁶² Quelle: <http://www.ka-international.de> (13.10.2009).

der Kunden reicht von Privatkunden, über Wohnheime bis hin zu Hotels.³⁶³ Durch die flächendeckende Verbreitung der KA-Shops mit einheitlichem Corporate Design wird bei den Kunden eine hohe Markenbekanntheit (Image) geschaffen. Der Erfolg des KA-Franchise-Konzeptes basiert auf einem umfassenden Merchandising-Konzept, nachhaltigen Marketing mit einheitlichem Werbeauftritt und einer attraktiven Ladengestaltung der KA-Shops. Die Shopgestaltung erfolgt nach definierten KA-Grundsätzen.³⁶⁴ In Deutschland wird KA International durch die in Frankfurt a. M. ansässige Offtake GmbH vertreten. Sie tritt als FG für KA International in Deutschland auf und ist für den Vertragsabschluss sowie weitere im Franchise-Paket geregelte Leistungen zuständig und gegenüber den FN verantwortlich. Sie sorgt mit ihrer Arbeit für die nachhaltige Weiterentwicklung der KA-Systemleistungen in puncto Effektivität, Effizienz, Produktpalette sowie Design und Marketing. Das Ka International-Geschäftskonzept basiert auf klaren Grundätzen: u.a. kundenfreundliche Shopgestaltung, einfach zugängliche Warenpräsentation in den Shops, immerwährende Warenverfügbarkeit im Lager. Um einen hohen Wiedererkennungswert und eine hohe Markenbekanntheit zu erzielen, unterstützt KA International seine Franchise-Partner bei der Ausstattung und Gestaltung ihrer Shops und setzt dafür erfahrene Designer ein. Alle KA-Shops sind dadurch gekennzeichnet, dass die Einrichtungsstoffe und Möbel sowie Wohnaccessoires nach Farben und Kombinationsmöglichkeiten geordnet sind. Der Kunde soll ein ganz besonderes Einkaufserlebnis haben und zu neuen Gestaltungsmöglichkeiten inspiriert werden. Die KA-Shops sind mit hellen Regalsystemen ausgestattet.

Zur Umsetzung des Franchise-Konzepts verfolgt Ka International zwei Strategien: die FN haben die Wahl das KA-System entweder als KA-Geschäft (MAXI KA) oder als KA-Shop-in-Shop (MINI KA) zu übernehmen. Der MAXI KA ist gekennzeichnet durch eine Mindestverkaufsfläche von 100 m² und durch die Integration eines entsprechend abgestimmten Wohnambientes bestehend aus Polstermöbeln, Teppich, Tischen, Stoffdekorationen und ergänzenden Wohnaccessoires im Store. Der MINI KA (KA-Corner) ist dagegen für den Shop-in-Shop-Auftritt geeignet, er wurde für kleinere Flächen entwickelt (vgl. Abb. 18). FN hierfür sind insb. Möbelhäuser, Raumausstatterfachgeschäfte oder Kaufhäuser, die auf einer Mindestverkaufsfläche von 40 m² das Franchise-System übernehmen und im Lifestyle/Wohnbereich ihr Angebot mit der imageträchtigen Handelsmarke KA International erweitern. Im MINI KA erfolgt die Erstbestückung des FN nach Bestsellern und Neuerscheinungen. Aus Platzgründen verzichtet man auf Stoffkörbe mit bevorrateten Stoffrollen, stattdessen werden den Kunden Stoffflaggen gezeigt und je nach individuellem Wunsch werden die Stoffe bestellt bzw. geliefert.

³⁶³ Vgl. <http://www.ka-international.de> (13.10.2009)

³⁶⁴ Zu diesen Grundsätzen gehören u.a.: 1. Merchandising-Elemente sind helle Regalsysteme, die sowohl der Anordnung der Stofflagen als auch der Aufbewahrung der weiteren Verkaufsartikel im Mitnahmebereich z.B. Kissen, Taschen, Decken, etc. dienen. 2. Die Stoffe werden in Form von Stofflagen gezeigt und nach Kundenwunsch bestellt. 3. Regelmäßig werden die neusten Produktneuheiten integriert. 4. Alle Produkte sind nach Farbzonen und Ambiente geordnet. 5. Mitnahmeartikel regen zum Spontankauf an. 6. Serviceleistungen rund um die Produktpalette werden lokal für den Kunden organisiert: Aufmaß nehmen, Konfektionieren, Aufarbeiten und Beziehen vorhandener Polstermöbel des Kunden, Anfertigung von Vorhängen, Kissen, Husen, Rollos etc. sowie Montage und Dekoration vor Ort. Vgl. <http://www.ka-international.de> (13.10.2009).

Abb. 18: MINI KA³⁶⁵

Bezüglich der Franchise-Übernahme gelten zwischen KA International als FG und seinen Franchise-Partnern die folgend beschriebenen Konditionen:

Der Franchise-Vertrag wird für Deutschland mit der Offtake GmbH geschlossen und regelt u.a. den Gebietsschutz. Für die Laufzeit des Franchise-Vertrags wird eine Bankbürgschaft vom FN gestellt. Die Höhe richtet sich nach dem Geschäftsvolumen. Prinzipiell gelten die AGB der Offtake GmbH. Es werden keine Royalty-Fees (laufende Franchise-Gebühren) erhoben. Seitens des Franchise-Nehmers ergibt sich folgendes Investitionsvolumen:

- Einstiegsgebühr: 9.000,- €
- Flächenabhängiger Wareneinsatz: 18.000,- € (MAXI KA), 9.000,- € (MINI KA)
- Logistik- und Transportkosten
- Investitionskosten für die systemtypische Ladenausstattung:
25.000 € (MAXI KA), 10.000,- € (MINI KA)
- Kapital für die Überbrückung der Startphase
- Einrichtung eines PC-Arbeitsplatzes mit Drucker, Internetanschluss, Kassenschublade etc.
- Renovierungskosten gemäß KA Corporate Identity-Richtlinien
- Investitionen für lokale Werbemaßnahmen

Der Werbekostenanteil des FN für die nationale Werbung beträgt 5% des Einkaufsvolumens und wird vierteljährlich in Rechnung gestellt.³⁶⁶ Für seinen Investitionsbeitrag erhält der FN das KA-Franchise-Paket mit zahlreichen Leistungen. Dazu gehören insb. in der Eröffnungsphase

- das Recht, die Produkte unter der Marke KA International zu vertreiben
- Unterstützung bei der Standortsuche und -analyse
- Grundlagenerstellung zur Investitionsplanung
- Planung und Gestaltung der Verkaufsfläche, Erstbestückung
- umfangreiches Systemhandbuch
- Schulung des Franchise-Nehmers und/oder des Verkaufspersonals vor Eröffnung
- Software für ein Warenwirtschaftssystem
- Marketing- und Werbevorlagenerstellung zur Eröffnungswerbung
- Internet-Auftritt,³⁶⁷

³⁶⁵ Quelle : <http://www.ka-international.de> (13.10.2009)

³⁶⁶ Quelle in Anlehnung an <http://www.ka-international.de> (13..2009)

und während der weiteren Vertragslaufzeit

- fortlaufende Weiterentwicklung von System und Sortiment
- regelmäßige Vorschläge zur Gestaltung des POS (z.B. Dekoration)
- Betreuung durch qualifiziertes Customer Service Center
- Erarbeitung von Maßnahmen zur Verkaufsförderung
- Logistikvereinbarungen
- Marketing- und PR Vorlagen
- Erfahrungsaustausch/Betriebsvergleiche usw.³⁶⁸

Um eine fortwährend hohe Markenbekanntheit zu schaffen, unterstützt KA International seine Absatzpartner speziell im Bereich Marketing umfangreich: mit verschiedenen nationalen Werbekampagnen inkl. hohem Wiedererkennungswert (z.B. in hochwertige Einrichtungszeitschriften, in der Fachpresse, Sonderportraits über FN in Lifestyle-Magazinen), Kundengewinnungsprogrammen durch exklusive Kooperationen (z.B. mit ENGEL VÖLKERS ®), lokaler POS-Unterstützung oder bspw. durch die Präsenz auf Fachmessen. Insgesamt erstrecken sich die Franchise-Leistungen von KA International auf fünf weitere Bereiche (vgl. Tab. 25). Bzgl. der Lagerhaltung der FN wird versucht, diese so gering wie möglich zu halten, indem die Stoffe durch Stoffmusterbahnen und in Katalogen präsentiert werden. Darüber hinaus verfügt das KA Franchise-System über eine gut organisierte Logistik, die es ermöglicht, am Verkaufsort ohne Lagerhaltung zu arbeiten. Dem FN werden zudem für eine Zeit von 5 Jahren Exklusivrechte in seinem Gebiet gewährt. Neben dem Investitionsvolumen stellt KA International an potentielle FN die üblichen FN-Anforderungen.

³⁶⁷ Vgl. http://www.ka-international.de/pdf/KA-International_Franchise.pdf (10.09.2009).

³⁶⁸ Vgl. http://www.ka-international.de/pdf/KA-International_Franchise.pdf (10.09.2009).

Marketing	jährlich neuer Gesamtkatalog; Verkaufsunterstützung für die Neukollektion; nationale Homepage mit Produktübersicht; Beratung bei lokalen Verkaufsaktionen und Werbung; Erstellung und Umsetzung des nationalen Mediaplans; laufende Presseansprache & PR-Maßnahmen; individuelle Merchandising-Planung für jeden Shop
Produktpalette	regelmäßige Aktualisierung der Kollektion, farblich abgestimmt; hochqualifiziertes Inhouse-Designer-Team; laufende Umsetzung von internationalen Markttrends in neue Produkte; fortlaufende Weiterentwicklung aller Produkte
Customer Service	laufende Betreuung durch ein Customer Service Center; Bearbeitung von Bestellungen, Rückfragen und Großaufträgen; Reklamationsmanagement
Wirtschaftsberatung	Unterstützung bei der Erstellung des Businessplans; Unterstützung bei der Standort-Suche/-analyse; Personalschulung & Training in der Startphase; regelmäßig angebotene Verkaufsschulungen; regelmäßige Besuche vor Ort beim Franchise-Nehmer; Bereitstellung von Statistiken; Durchführung eines Meetings aller FN einmal im Jahr; Betriebsvergleiche mit anderen Franchise-Nehmern
Image / Dekoration	einheitliche Corporate Identity für das Franchise-System; Eröffnungsplanung und Shopgestaltung; Vorschläge zur Dekoration und Merchandising; Vorschläge zur monatlichen Schaufensterdekoration; Kontrolle des Shop-Images
Logistik	moderne Lagerhaltung und Produktionsplanung; zentralisierte Auftragsabwicklung und Administration; Logistikzentrum in Deutschland, wettbewerbsstarke Lieferanten

Tab. 25: Leistungsangebot von KA International³⁶⁹

4 Zusammenfassung

Das Franchise-System ist eine hierarchienahe Kooperationsform, bei der das wirtschaftliche Risiko auf die externen Vertriebspartner verlagert werden kann und sich gleichzeitig zum Aufbau eines weit-streuenden Vertriebsnetzes eignet. Für Franchising sollte sich ein expansiv ausgerichtete UN immer dann entscheiden, „wenn der mit dem Auf- und Ausbau des Franchise-Systems verbundene Entwicklungs- und Betreuungsaufwand vor dem Hintergrund der Kundenerwartungen und der Wettbewerbsstruktur gerechtfertigt ist ... Entscheidend für den erfolgreichen Aufbau eines Franchise-Systems und die damit verbundene Umsetzung von Markenfranchise ist es, sicherzustellen, dass ein Marktbearbeitungskonzept mit selbständigen Franchise-Partnern sowohl zum Unternehmer als auch zum Unternehmen passt.“³⁷⁰ Franchise bietet die Möglichkeit zur Unternehmensmultiplikation. Neben dem Leistungsportfolio und systemspezifischen Know-how überträgt das expandierende Unternehmen den Franchise-Partnern speziell seine Corporate Identity (CI) und sein Corporate Image. Sowohl CI und Corporate Image als auch die Markenwelt des Franchise-Systems müssen einen Magnetismus auf die Kunden ausstrahlen, mit dem jeder einzelne FN in der Lage ist, den lokalen Markt entsprechend sei-

³⁶⁹ Quelle in Anlehnung an http://www.ka-international.de/pdf/KA-International_Franchise.pdf (10.09.2009)

³⁷⁰ Peckert/Klapperich/Kiewitt/Aschenbrenner (2007), S. 67

nem Vertragsgebiet erfolgreich zu bearbeiten, viele neue Kunden zu generieren bzw. den Auf- oder Ausbau seiner Stammkundschaft (Kundenbindung) zu realisieren.

Um diese Ziele zu erreichen, erhalten die FN vom FG umfangreiche Unterstützung. Sie profitieren von einem getesteten, markterprobten Geschäftskonzept sowie vom Image der Marke. Des Weiteren kann der FN bereits vorhandenes Know-how nutzen und muss deutlich geringere bürokratische Hürden im Gegensatz zu einer gewöhnlichen Existenzgründung überwinden. Der FG stellt den Franchise-Partnern sozusagen eine „schlüsselfertige Existenz“ bereit, mit der sie als selbständige Unternehmer auf den Markt treten. Da das Geschäftskonzept umfassend erprobt ist, verspricht eine Unternehmensgründung durch Franchise-Partnerschaft für einen Existenzgründer Sicherheit und ein vielfach reduziertes Risiko. Der FG realisiert bei Marktexpansion durch Markenfranchise den Ausbau seines Filialnetzes und sorgt für ein flächendeckendes Wachstum sowie nachhaltige Umsatz- und Gewinnmaximierung seines Unternehmens bei kalkulierbarem wirtschaftlichem Eigenrisiko. Zur Minimierung einer Fehlbesetzung von neuen Franchise-Standorten setzt er geeignete Methoden und Instrumente ein. Das Franchise-System ermöglicht dem Franchise-Unternehmen ein schnelleres Wachstum bei geringerer Kapitalbindung und weniger Aufwand als z.B. bei einem Filialsystem. Dabei behält er die Kontrolle über seine Geschäftsidee, wahrt sich den Zugriff auf lokale Marktdaten und erhält für seine Leistungen eine entgeltliche Gegenleistung von jedem einzelnen Franchise-Partner. Das erfolgreich agierende Franchise-System von KA International zeigt, dass auch im textilen Einzelhandel das Franchise-System als bewährtes Vertriebsmodell bzw. als Expansionsstrategie dienen kann. Beim sog. **Markenfranchising** ist der Grundgedanke, dass mittels selbständiger Unternehmer eine am Markt erfolgreich etablierte Markenwelt erfolgreich multipliziert werden soll.³⁷¹

³⁷¹ Vgl. Peckert/Kiewitt/Klapperisch/Aschenbrenner (2007), S. 147

F Von der Idee zum eigenen System – Empfehlungen für den Aufbau eines Einzelhandels-Franchise-Systems für hochwertige Heim- und Haustextilien

1 Geschäftsidee und Konzept

1.1 Die Idee

Die Idee besteht darin, die von vier regionalen Herstellern gefertigten hochwertigen Spitzen- und Stickereierzeugnisse der imageträchtigen und geschützten Marke „Plauener Spitze“ unter dem Namen „Plauener Spitze modern“ über ein Franchise-System im EH zu vertreiben. Ziel ist die Realisierung einer wirtschaftlich attraktiveren Vermarktung der Produkte.

Als Initiator der Geschäftsidee tritt die im Vertrieb der traditionsreichen Heim- und Haustextilien der Marke Plauener Spitze erfahrene und erfolgreich agierende Einzelhändlerin Rosalie Brandt auf, die bis dato unter dem registrierten Firmennamen Spitzenstübl in Eisenach ein Fachgeschäft für Plauener Spitzen- und Stickereierzeugnisse mit einem umfangreichen Sortiment erfolgreich führt. Sie verfolgt in Kooperation mit vier Herstellern das Ziel eines flächendeckenden Vertriebs einschließlich einer nachhaltigen Imagesteigerung der hochwertigen Produkte der Marke Plauener Spitze. Zu diesem Zweck besteht die Idee darin, unter dem Namen „Plauener Spitze modern“ ein Franchise-System für den textilen EH zu gründen. Die Unternehmerin verfolgt damit sowohl eine Vorwärtsvertikalisierung, indem sie auf den regionalen Märkten die Gewinnung weiterer Handelspartner anstrebt, als auch eine Rückwärtsvertikalisierung, indem sie die vier Hersteller in Form vertikaler Vertriebsbindungen innerhalb der KMU-Kooperation an das Franchise-System bindet.

Ein erfolgreiches Franchise-System beinhaltet eine innovative Geschäftsidee und stützt sich mindestens auf ein Alleinstellungsmerkmal. In diesem Fall sind es die Heim- und Haustextilien mit hochwertigen Spitzen und Stickereien der Marke Plauener Spitze bzw. deren höherwertiges Qualitätsniveau in Verbindung mit einem besonderen, zunehmend modern gestalteten Design. Der FG versucht den Bereich der Stickerei, der in den vergangenen Jahren an Bedeutung verloren hat, neu zu entdecken. Man will die Stickerei aus ihrem altmodischen, angestaubten Image herausholen und zu einem Lifestyle-Produkt entwickeln, indem das traditionsreiche Sortiment **modern** und **zeitgemäß** dargestellt wird. Dafür ist es notwendig, die starke Marke mit einem starken Vertriebskonzept zu vereinen, um letztlich das gesamte Produktsortiment auf dem anvisierten Markt zu profilieren. Das VS soll aus logistischer und organisatorischer Sicht erschwingliche Dimensionen annehmen. Das Produktsortiment erstreckt sich auf bestickte Kissen, Tischwäsche, Gardinen, Accessoires und thematisch-bestickte Ware, sog. Saisonware. Die Form des betrachteten einzelhandelsorientierten Franchise-Systems ist ein Marken-

franchising, bei dem die FN ein genau bestimmtes Warensortiment der registrierten Marke Plauener Spitze in ihren Geschäften, die den Namen des FG tragen, verkaufen.³⁷² Die Zielgruppe sind Touristen und Kunden, die Wert auf ein gepflegtes Zuhause legen oder bspw. Liebhaber der Plauener Spitzen- und Stickereiprodukte sind. Ziel ist es, mit den Franchise-Geschäften in ganz Deutschland vertreten zu sein und die Plauener Spitze bzw. Stickerei als hochwertige Marke überall bekannt zu machen.

1.2 Das Konzept

Die Idee stellt hohe Anforderungen an sämtliche marketingpolitische Instrumente sowie an ausgewählte betriebliche Teilbereiche wie die Standortwahl, die Ladengestaltung, den Unternehmensauftritt etc. Da es sich bei den Produkten um langlebige, hochwertige GG handelt, die einen erhöhten Erklärungs- und Servicebedarf verlangen, Produkte aus dem oberen Preissegment darstellen und die Emotionalität bei deren Kauf und dabei aus Kundensicht die Identifikation mit der traditionellen Marke Plauener Spitze im Vordergrund steht, bildet der persönliche Verkauf den Mittelpunkt des Multi-Channel-Vertriebs des Franchise-Gebers. Dessen Ziel ist es, nach dem Grundsatz "Selbständig in einer starken Partnerschaft und gemeinsam erfolgreich" einerseits FN für stationäre Fachgeschäfte der Heim- und Haustextilien zu finden, andererseits für den mobilen Verkauf an wechselnd stationären Standorten - z.B. auf Messen, Märkten (z.B. Kunsthandwerkmärkte) oder in Galerien von großen Shopping Centern - weitere Franchise-Partner zu binden. Unter dieser Philosophie will der FG engagierten und an Produkten der Plauener Spitze interessierten Ein- und Umsteigern die Möglichkeit einer Existenzgründung bieten, um im Rahmen des '*Plauener Spitze modern*'- Franchise-Systems den Schritt in ihre Selbständigkeit zu realisieren.

Ergänzend dazu soll das Franchise-Konzept über den integrierten, systemweiten Onlineshop (E-Commerce) **www.plauenerspitze-modern.de** sowohl zusätzlichen Absatz generieren, als auch das Handelssystem und seine Franchise-Partner bei Endkonsumenten bekannt machen. Der Online-Shop bildet als dritte Vertriebsssäule das Dach des Einzelhandels-Franchise-Systems (vgl. Abb. 19).

³⁷² Vgl. Unternehmerinfo.de - Die Internetplattform für Wirtschaft, Recht und Steuern,
http://www.unternehmerinfo.de/Gruendung/Allgemein/Existenzgruendung/_Franchising.htm (08.09.2009)



Abb. 19: Vertriebssystem 'Plauener Spitze modern'

Um eine prägnante Wirkung der Herstellermarke und des Systemnamens im emotionalen Wahrnehmungsbereich der Kunden zu schaffen, soll die Vertriebsexpansion nach einem einheitlichen Muster erfolgen. Das bedeutet, dass alle FN, unabhängig ob diese als mobile oder stationäre Einzelhändler in das System integriert sind, einheitlich am Markt unter dem Namen '*Plauener Spitze modern*' auftreten. Der einheitliche Auftritt bedingt ein weitgehend einheitliches, festgelegtes Warensortiment, das zwischen mobilen und stationären Verkauf allerdings leicht variieren und an ausgewählten Standorten abweichend sein bzw. ergänzt werden kann. Alle stationären Ladengeschäfte sollen mit der gleichen Ladeninnenausstattung und äußerlichen Gestaltung auftreten. Für die mobilen Verkaufsstände gibt es einen Prototyp Verkaufsstand, mit dem alle mobilen FN an den wechselnd stationären Standorten erscheinen.

1.2.1 Systemleistungen

Wie im Kapitel E erläutert, übergibt '*Plauener Spitze modern*' als FG dem FN ein Franchise-Paket, das sämtliche Systemleistungen entsprechend der vertraglichen Regelung laut Franchise-Vertrag und Systemhandbuch umfasst. Mit dem Franchise-Vertrag wird dem FN das Recht und die Pflicht übertragen, für die im Vertrag individuell vereinbarte Vertragslaufzeit an einem bestimmten Standort das '*Plauener Spitze modern*'-System zu nutzen. Um dieses erfolgreich gestalten zu können, wird er vom FG in allen systemrelevanten Bereichen unterstützt: von der FN-Gründungsphase bis hin zur professionellen Betreuung über die gesamte Vertragslaufzeit während der Franchise-Partnerschaft. Das Leistungspaket könnte für die hochwertigen GG wie im Folgenden beschrieben aussehen. Das Franchise-Paket enthält danach das grundsätzliche Recht, das FG-Sortiment zu vertreiben, sowie die Übertra-

gung des für die Franchise-Tätigkeit notwendigen Know-how. Schon zu Beginn der Kooperation wird der FN seitens *‘Plauener Spitze modern’* in vielerlei Hinsicht unterstützt. Wichtiger Meilenstein im Leistungspaket ist die Standortbestimmung für das Ladengeschäft oder den mobilen Auftritt des Franchise-Nehmers. *‘Plauener Spitze modern’* sucht nach marktstrategischen Gesichtspunkten geeignete Standorte für die Errichtung neuer Fachgeschäfte. I.d.R. führt der FG umfangreiche Standortanalysen im Vorfeld der Kooperation durch und sucht anschließend einen FN als Kooperationspartner für den analysierten und somit vorgegebenen Standort. Der FG behält sich damit die Standortwahl gewöhnlich selbst vor. Es ist daher nicht erforderlich, dass ein Franchise-Bewerber selbst einen Standort mitbringt. Ist dies allerdings der Fall bzw. wird die Bindung mit einem Fachhändler angestrebt, der bereits an einem Standort ein Facheinzelhandelsgeschäft für hochwertige Heimtextilien führt, überprüft der FG die Eignung des FN-Standorts. Der FG legt viel Wert auf eine intensive Standortpolitik, um wirtschaftlich günstige Rahmenbedingungen für den langfristigen Erfolg der FN zu sichern und seinerseits eine sinnvolle Expansion vornehmen zu können.

Der FG leistet außerdem Hilfe in vielen weiteren Bereichen der Start-Up-Phase: bei der Erstellung des für Finanzierungsanträge erforderlichen FN-Businessplans, in der Finanzierungsberatung selbst oder bei der Planung der Verkaufsfläche (VKF). Für das Ladenkonzept wäre Folgendes denkbar: in jedem FN-Fachgeschäft herrscht innerhalb der VKF eine farblich und thematisch klar sichtbare Struktur. Neben einem Bereich für Tischwäsche, für Gardinen und einem Bereich für Accessoires gibt es einen Bereich für aktuelles bzw. jahreszeitlich abhängiges Sortiment wie Weihnachts- oder Osterartikel. Die einzelnen Produkte werden in Arrangements präsentiert: d.h. um bspw. die Tischwäsche zu präsentieren, inszeniert man einen gedeckten Tisch, bei dem das Augenmerk auf den gestickten Tischdecken liegt. Mit Accessoires wie Kristall, Geschirr oder Besteck wird ein gewisses Ambiente geschaffen, welches die Kundschaft auf emotionaler Ebene fängt und in eine entsprechende Kaufstimmung bringt. Die Geschäfte sollten eine VKF von ca. 50 m² aufweisen und übersichtlich bestückt sein, um den Eindruck eines exklusiven Ambientes passend zu den hochwertigen Heimtextilien zu schaffen. Die Läden sollten hell und edel eingerichtet, sowie mit Mobiliar aus weiß-, grau- oder cremefarbenen Tönen gestaltet sein. Mit einem dunklen Holzlaminat wird das vorzüglich-moderne Design der Fachgeschäfte abgerundet.

Um das FG-Know-how an den FN zu transferieren sind die Übergabe des Franchise-Handbuches und Schulungen notwendig. Der FG ist für die Aus- und Weiterbildung der FN verantwortlich. Er führt deshalb zu Beginn der Franchise-Partnerschaft eine Grundschulung durch, in der das Franchise-Handbuch vorgestellt und Besonderheiten im Rahmen der Kooperation v.a. bzgl. der Produkte (z.B. richtige Warenpräsentation) erläutert werden. Er organisiert, sofern erforderlich, in eigener Regie und auf eigene Kosten während der Vertragslaufzeit weitere Trainings und Schulungen für die FN (als Einzelcoachings oder in der Gruppe), um deren Kompetenzen zu fördern und das notwendige Fachwissen zu jeder Zeit zu gewährleisten. Trainingsinhalte können u.a. Verkaufstechniken, Werbebera-

tung oder Finanzberatung sein. Um sicherzustellen, dass das Know-how auch ordnungsgemäß und wie vom FG angedacht angewendet wird, führt dieser regelmäßige Besuche beim FN vor Ort durch. Diese dienen auch dazu, Anregungen und Probleme der FN entgegenzunehmen und Lösungsvorschläge zu entwickeln. Der FG übernimmt bzgl. festgelegter Qualitätsstandards eine Vorreiterrolle.

Das Franchise-System für hochwertige Heimtextilien umfasst des Weiteren einen umfassenden Management-Service, nach dem der FG sich verpflichtet, den FN in der Buchhaltung, bzgl. der EDV, beim Einkauf sowie beim Vertrieb zu unterstützen. Dieser Management-Service beinhaltet auch das Reklamationsmanagement durch den FG. Der FG informiert die FN außerdem über neue Produkte bzw. Sortimentsänderungen. Er ist in Abstimmung mit den Herstellern verantwortlich für die Einführung neuer Produkte und die Überarbeitung bzw. Verbesserung des Sortiments (vgl. Produktpolitik). Zu den Systemleistungen gehört außerdem ein umfassender Marketing-Service (vgl. Marketingkonzeption).

1.2.2 Strukturen und Arbeitsabläufe

In einem Franchise-System müssen die Kompetenzen zwischen FG und FN klar verteilt sein. Alle Strukturen und Arbeitsabläufe sollten systemtypisch gestaltet und im Franchise-Vertrag oder Systemhandbuch verankert sein. Die Systemstruktur ist eindeutig. Kern des Franchise-Systems ist die Systemzentrale, die der FG inne hat. Als Systemzentrale bildet der FG die Schnittstelle zwischen den vier in die Kooperation integrierten Herstellern und den Franchise-Partnern. Der FG führt das Franchise-Unternehmen, ihm obliegt die gesamte Organisation. Er vermittelt zwischen den Herstellern und den FN im System. Sämtliche unternehmensrelevanten Entscheidungen werden vom FG sorgfältig geprüft und getroffen. Als zentrale Anlaufstelle ist der FG Ansprechpartner für alle Belange, die über die Weisungs- und Entscheidungsbefugnis eines einzelnen FN hinausgehen.

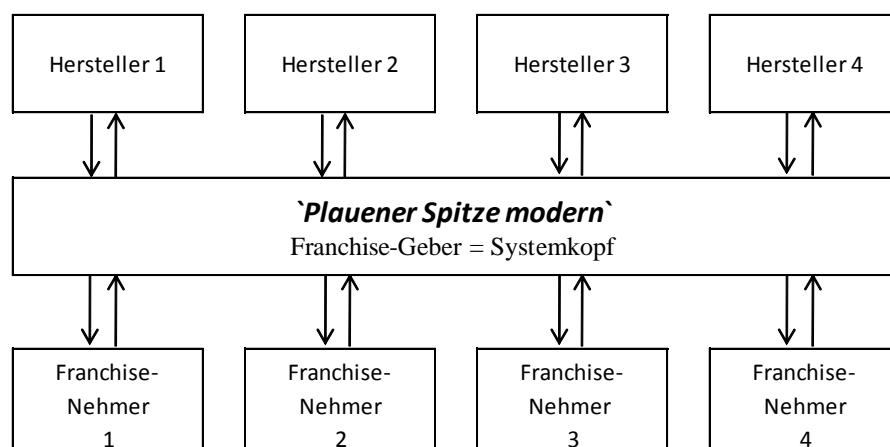


Abb. 20: Systemstruktur und Organisation³⁷³

³⁷³ Quelle: eigene Darstellung

Der FG ist v.a. für die Erarbeitung des Franchise-Leistungspakets und die Erprobung im Pilotbetrieb verantwortlich. Ist dies erfolgt, besteht seine Hauptaufgabe in der Akquise und Gewinnung potentieller Franchise-Partner, welche mit dem erstellten Leistungspaket als stationäre Fachhändler oder mobile Franchise-Partner auf den Markt treten. Hierbei muss die Systemzentrale nach strengen Kriterien selektieren. Die Systemzentrale ist für sämtliche Arbeitsabläufe vom Systemaufbau über die Vertragsunterzeichnung und den Know-how-Transfer bis hin zur professionellen FN-Betreuung nach Aufnahme der Franchise-Tätigkeit über die gesamte Vertragslaufzeit verantwortlich. Der FG ist hierbei als Systemkopf anzusehen, dem die Aufgaben der Kontrolle und Verwaltung sowie der gesamten Organisation des Franchise-Netzwerkes obliegen. Er ist Ansprechpartner für alle im Rahmen der Franchise-Partnerschaften aufkommenden Anliegen der Systempartner. Zu Beginn des Franchise-Systems dürfte Frau Brandt als FG in der Lage sein, die verschiedenen zentralen Aufgaben abteilungsübergreifend und eigenständig wahrzunehmen. Wenn mehrere Franchise-Partner integriert sind, muss die Systemzentrale personell ggf. erweitert werden, um den wirtschaftlichen Erfolg der Kooperation sicherzustellen. Je nach Anzahl der Systemelemente und Ausmaß des Systems sind weitere Funktionsbereiche zu integrieren, um die Koordination im System zu gewährleisten. Für sämtliche betriebswirtschaftlichen und marketingrelevanten Bereiche ist zu empfehlen, dabei die Unterstützung eines externen Marketing- und Unternehmensberaters in Anspruch zu nehmen, der u.a. die Schulungen und Konzeptvermittlung potentieller FN durchführt.

Die Produktion wird durch die der Kooperation angehörenden Hersteller aus dem Vogtland sichergestellt (vgl. A2, S.XIII). Die Spitzen- und Stickereierzeugnisse werden von diesen vier Herstellern in Eigenregie designt und hergestellt. Entsprechend der Vertikalisierungsstrategie könnte die Sortimentsgestaltung und Produktentwicklung in Abstimmung von Herstellern, FG und FN erfolgen. FG und FN können und sollen nach dem vertikalen Prinzip Ideen aus Verkaufserfahrungswerten oder Wünschen der Kunden einbringen (nach Kunden- und Verkaufsfeedback), so dass diese bzgl. der verschiedenen Produktdesigns bei der Herstellung berücksichtigt werden und die Zufriedenheit im System nachhaltig steigern. Der FG ist hierbei Ansprechpartner für Produktideen. Ziel sollte es sein, dass ein gewisser und systemtypischer Teil des *'Plauener Spitze modern'*- Sortiments exklusiv für das Franchise-System gefertigt wird, um gegenüber Wettbewerbern ein Alleinstellungsmerkmal auf dem Markt zu besitzen. Die Hersteller sind für die permanente Verfügbarkeit der Produkte gegenüber den FN verantwortlich, die FN gegenüber den Endkunden. Neben dem Sortiment der Spitzen- und Stickereiprodukte in den klassischen Sortimentsbereichen umfasst das modern gehaltene Gesamtsortiment der *'Plauener Spitze modern'*- Shops den Sortimentsbereich Accessoires. Mit diesem Sortimentsbereich soll das Klischee vom reinen „altmodischen“ Gardinenshop abgelegt werden. Ziel ist, auch junge und trendbewusste Käufer als Zielgruppe zu erreichen. Die edlen Accessoires runden das Gesamtsortiment, bei dem der Fokus auf die Plauener Spitze gerichtet ist, ab und bilden die Rahmenbedingungen für einen Erlebniseinkauf in den *'Plauener Spitze modern'*- Shops. Sie sollen die Kunden emotional in Kauflaune bringen und Gestaltungskombinationen inszenieren. Da es sich bei den Spitzen- und

Stickereiprodukten um qualitativ hochwertige Güter handelt, wird auch bei der Auswahl der Accessoires-Lieferanten auf höchste Qualität und Belieferungssicherheit geachtet. Mögliche Lieferanten könnten der hochwertige Keramikhersteller und Lifestyle-Anbieter Villeroy & Bloch oder der Glashersteller Nachtmann oder Meissner Porzellan sein. Die geeigneten Accessoires-Produkte von geeigneten Anbieter zu bestmöglichen Konditionen zu beschaffen und in das *'Plauener Spitze modern'*- Sortiment zu integrieren ist Aufgabe des Franchise-Gebers. Er ist außerdem dafür verantwortlich, dass in allen FN-Shops die gleichen Produkte angeboten werden. Die FN erhalten nach Vertragsabschluss den Produktkatalog. Sie verpflichten sich, die darin aufgeführten Artikel in ihren Partnerläden entsprechend den mit dem FG vertraglich geregelten Mindeststückzahlen jederzeit vorrätig zu haben und wie vereinbart zu präsentieren. Das dient dem Ziel des flächendeckend einheitlichen Marktauftritts des Systems. Während die FN die Bestellvorgänge entsprechend ihres Auftragsstatus über das Warenwirtschaftssystem (WWS) in Eigenregie einfügen, überwacht die Systemzentrale die permanente und komplette Verfügbarkeit des Sortiments. Für eine effektive Abwicklung von Bestell- und Liefervorgängen ist ein modernes WWS unter Führung des Franchise-Gebers erforderlich. Dieses ist gemäß der Kapitalverfügbarkeit im System zu erwerben (vgl. Kapitel F4.3.4) und soll sämtliche distributionspolitischen, v.a. logistischen Prozesse und Arbeitsabläufe optimieren. Sie müssen ihre Läden bzw. Warenbestände für den mobilen Verkauf stets mit den vom FG vertraglich vorgegebenen Mindestwarenbestand bestückt haben. Über das integrierte Kassensystem soll die Auftragslage beim Absatz automatisch erfasst werden. Entsprechend der Rahmenverträge mit den Herstellern sind Lagerhaltung und Belieferung seitens der FN selbst abzustimmen und werden über das einheitlich, von allen Systempartnern genutzte WWS gesteuert. Dieses erleichtert den Herstellern die Koordination der Bestellvorgänge sowie den Wareneingang und -ausgang, wobei der FG als zentrales Organ das Waren-, Bestell- und Liefersystem überwacht. Lieferungs- und Rechnungsfluss sollten ebenfalls automatisiert über das WWS erfolgen. Dem FG obliegt die Überwachung des gesamten Warenflusses zwischen Herstellern und FN. Im Machtbereich des FG liegen außerdem alle standörtlich wichtigen Entscheidungen. Diese umfassen sowohl die Standortbestimmung für die Läden als auch den innerbetrieblichen Shopaufbau. Der FG hat den FN bzgl. nötiger Standortanalysen und bei der Planung der VKF zu unterstützen. Ein weiterer Leistungsbereich der Systemzentrale ist die Aus- und Weiterbildung der FN. Der FG hat von Kooperationsbeginn an die Pflicht, jeden FN soweit zu schulen, dass dieser alle Systemstandards einhalten kann und erfolgreich auf dem Markt agiert. Die Systemzentrale ist für zeitliche Planung sowie Themeninhalte der Schulungen zuständig und hat die einzelnen Veranstaltungen an einem von ihr bestimmten, systemzentralen Ort zu organisieren bzw. durchzuführen. Um die FN mit dem System und den Spitzen- und Stickereiprodukten betraut zu machen, sollte zu Beginn der Vertragspartnerschaft eine Grundschulung mit allen FN erfolgen. Hilfreich für alle Vertragspartner ist im Rahmen dieser Ersts Schulung, dass alle Ansprechpartner (u.a. die Hersteller) vorgestellt werden. Denkbar ist, diese in die Schulung einzubeziehen oder deren Produktionsstätten mit den FN vor Ort zu besichtigen, damit FN und Hersteller sich kennen lernen, Kontakte aufbauen und Erfahrungswerte aus-

tauschen. Denkbar ist auch ein Besuch der Schaustickerei oder des Schaustickereimuseums in Plauen. Hinsichtlich der FN-Schulung bietet es sich auch an, externe Referenten, Unternehmensberater oder Trainer von IHK-, Deutschen-Franchise-Verband oder anderen Institutionen einzuladen. Aus FG-Sicht ist es sinnvoll, die Kosten für die Grundschulung in die Einstiegsgebühr zu integrieren. Kosten für weitere während der Partnerschaft anfallende Seminare oder Coachings sollten in die laufende Franchise-Gebühr kalkuliert werden. Anderenfalls sind sie von den FN zu angewandter Zeit selbst zu tragen. Die Systemzentrale ist darüber hinaus für die Beratung der FN bei Finanzierungsangelegenheiten, bei der Businessplanerstellung sowie bei der Buchhaltung zuständig. Für die Struktur des Systems ist außerdem ein zentrales Meldewesen zu integrieren. Dieses sollte über das systemzentrale WWS abgewickelt werden, wonach die FN-Umsätze, Anzahl der Kunden und eine Übersicht der meist verkauften Produkte erfasst und wenigstens einmal wöchentlich an den FG automatisch gemeldet werden. Diese Daten benötigt der FG zur Berechnung der Franchise-Gebühr, um den FN-Betrieb zu analysieren, ggf. Schwachstellen aufzudecken und ihn mit anderen FN-Betrieben zu vergleichen. Erfolge kann dieser Austausch auch über ein eigens eingerichtetes Intranet auf der gemeinsamen Homepage des Franchise-Systems. Hinsichtlich der Werbemaßnahmen des Franchise-Systems ist auf die Kompetenz des FG zu setzen. Als Systemzentrale koordiniert er die systemweiten Werbemaßnahmen und unterstützt die FN bei lokalen Marketingaktivitäten. Er ist Marketingverantwortlicher für das Franchise-System. Überregionale Werbekampagnen sind ggf. an eine Werbeagentur zu delegieren. Hinsichtlich aller Marketingaktionen ist die Zusammenarbeit der FN mit dem FG und der FN untereinander gefragt, um eine einheitliche Werbestrategie aufzubauen und prägende Aktionen im lokalen Gebiet der FN-Standorte bzw. am POS durchzuführen (vgl. Kapitel F4.3).

2 Franchise-Eignungsanalyse

Im Rahmen der Franchise-Eignungsanalyse ist zu klären, ob die Idee und das entsprechende Konzept von *‘Plauener Spitze modern’* als Franchise-System umsetzbar sind. Die Franchise-Eignungsanalyse untersucht, ob das geplante System franchisefähig und ob der FG als solcher geeignet ist. Die Franchise-Eignungsanalyse beantwortet somit die Frage, ob sich die Vervielfältigung des *‘Plauener Spitze modern’* - Systems ohne weiteres in die Realität umsetzen lässt. Einerseits ist zu prüfen, ob das Franchise-System für den FG als Marktbearbeitungskonzept geeignet ist. Da der FG bereits mit einem erfolgreichen Vorzeige-Fachgeschäft am Markt aktiv ist und die Produkte der Marke Plauener Spitze zusätzlich über den bereits vorhandenen Online-Shop vielversprechend vertreibt, prüft er nun, inwieweit er seine zukünftige Marktbearbeitung mit dem Franchise-Konzept ergänzen kann.³⁷⁴ Andererseits

³⁷⁴ Für eine Marktbearbeitung nach dem Franchise-Konzept sollte ein Unternehmen immer dann vorgehen, wenn der mit dem Auf- und Ausbau des Systems verbundene Entwicklungs- und Betreuungsaufwand vor dem Hintergrund der Kundenerwartungen und Wettbewerbsstruktur gerechtfertigt ist.
Vgl. Peckert/Klapperich/Kiewitt/Aschenbrenner (2007), S. 67

ist im Rahmen der Franchise-Eignungsanalyse herauszustellen, dass sich die Kosten für die Übernahme des Systems aus FN-Sicht rechnen und das angebotene Geschäftskonzept inkl. FG-Leistungspaket attraktiv genug ist, sodass der selbständige, auf dem lokalen Markt positionierte Franchise-Partner dieses entgeltlich erwirbt und seine Handelsaktivität forciert.

Voraussetzung dafür ist grundsätzlich ein Alleinstellungsmerkmal des gesamten Franchise-Systems, mit dem die Franchise-Partner auf den Markt treten. Dieses ergibt sich in diesem Fall aus der Besonderheit der Produkte, der Art der Shopgestaltung bzw. aus dem Auftritt der FN sowie einer gezielten Standortwahl, eines zentralen Marketing- und Abrechnungssystems und einer zentralen Koordination. Das *'Plauener Spitze modern'* - Sortiment zeichnet sich zum einen durch die hohe Qualität der Spitzen- und Stickereiprodukte aus, andererseits überzeugt das System durch die Darstellung sowohl der modernen als auch der traditionellen Waren in moderner, trendgerechter Aufmachung. In den Shops erwartet die Kunden ein exklusiv-hochwertiges und exquisites Ambiente, was die Kunden so von einem Heimtextil-Fachgeschäft nicht kennen. Nicht nur die erstklassige Produktqualität, sondern v.a. das geschaffene Flair in den modernen Shops unterscheidet die *'Plauener Spitze modern'* - Shops von gewöhnlichen Läden der Branche sowie Heimtextilgeschäften der Konkurrenz. Dem Kunden wird exklusive Qualitätsware auf einer übersichtlichen Verkaufsfläche präsentiert. Es werden lediglich Produkte „Made in Germany“ angeboten. Die modern-gemütliche Ausstattung der Shops lädt zum Verweilen ein. Der Kunde erhält persönliche Beratung und Bedienung vom Ladeninhaber selbst. Dieser steht in persönlicher Beziehung zu den Herstellern und informiert den Kunden über Herstellung, Tradition und Historie der Stickereiindustrie. Dem Kunden soll beim Verkaufsprozess die Einzigartigkeit der Produkte verinnerlicht werden. Die Kunden sollen erfahren, mit welchem Aufwand die Plauener Spitzen- und Stickereiprodukte von Hand gefertigt werden, woraus sich ihre hochwertige Produktqualität erklärt. Ziel ist, dass die Konsumenten und Märkte von der Franchise-Marke einen Mehrwert gegenüber Produkten der reinen Preisansprache und Discountercharakter assoziieren. *'Plauener Spitze modern'* unterscheidet sich vom Wettbewerb außerdem durch touristenfreundliche Öffnungszeiten, je nach Stadtsatzung werden diese auch auf Sonntags ausgedehnt. Des Weiteren werden als Geschenke gedachte Produkte liebevoll vom FN verpackt. Der Kunde steht im Mittelpunkt des Verkaufsprozesses: er erhält seine Ware in einem goldenen Geschenkkarton, bei Bedarf kann er einen kostenlosen Nähservice für die gekauften Kurzgardinen in Anspruch nehmen. Diese zusätzlichen DL unterscheidet *'Plauener Spitze modern'* von den üblichen Heimtextilfachgeschäften.

Für ein erfolgreiches Franchise-System sind weitere Anforderungen zu erfüllen. Dazu zählt die Entwicklung einer straffen Betriebsorganisation, mit welcher Aufbau und Aufrechterhaltung des Systems möglich wird und in der die Systemzentrale die Koordination bzw. Zentralsteuerung wichtiger Funktionsbereiche wahrnimmt. Im Rahmen der Franchise-Eignungsanalyse ist das eigene UN auf Schwachpunkte hinsichtlich zur Erfüllung der FG-Pflichten zu prüfen. Sollte sich die Erkenntnis ergeben, dass der FG Schwachstellen aufweist, birgt sich die Gefahr, potentiellen FN nicht die versprochenen Leis-

tungen erbringen zu können. Da aber der FG seit mehreren Jahren mit einem Fachgeschäft für Heim- und Haustextilien der Marke Plauener Spitze auf dem Markt erfolgreich tätig ist, die Funktion als FG mit zwei Franchise-Partnern unter dem Namen Spitzenstübl bereits erfüllt hat und über spezifisches Fach- und Methodenwissen sowie erforderliches Managementpotential besitzt, ist dieser Punkt mehrheitlich zu verneinen. Des Weiteren vermarktet der FG bereits über einen Online-Shop die Produkte des Sortiments. Hier belegen die steigenden Umsatzzahlen, dass das Produktsortiment Potential besitzt und mit einem erweiterten Franchise-Konzept zusätzlichen Erfolg verspricht. Da aus FG-Sicht speziell bei der Entwicklung des Franchise-Systems sowie mit jeder weiteren Multiplikation der Franchise und bei jeder Franchise-Partnerschaft überhaupt Kosten anfallen, erfordert die Franchise-Eignungsanalyse vor Konzeptumsetzung letztlich eine detaillierte Kalkulation der mit dem Franchise-System anfallenden Kosten. Danach ist zu prüfen, ob der FG über ausreichend Kapital verfügt und sich eine Franchise-Partnerschaft aus kostenrelevanter Sicht zugunsten beider Partner auswirkt und das Ziel einer Win-win-Situation erreicht wird.

3 Umfeld- und Marktanalyse

3.1 Marktanalyse

Im Kapitel C1 wurden bereits zahlreiche Informationen zum deutschen Markt für Heim- und Haustextilien gegeben. Ferner lässt sich ergänzen, dass im Jahr 2007 mit dem Vertrieb von Textilien und Bekleidung ein Gesamtumsatz von 59.975 Mio. EUR erzielt wurde, 93,70 % (56.195 Mio. EUR) wurden davon über den EH abgesetzt (vgl. Tab. 26).

Umsatz von Bekleidung und Textilien (in Mio. Euro)		
Warenbereiche	2006	2007
Damenbekleidung	26.700	27.950
Herrenbekleidung	14.420	15.110
Baby- und Kinderbekleidung	2.625	2.715
Sonstige Textilien und Bekleidung	6.340	6.270
Haus- und Heimtextilien	8.190	7.930
INGESAMT	58.275	59.975
davon Verkauf über den Einzelhandel	55.710	56.195

Tab. 26: Umsatzentwicklung von Bekleidung und Textilien³⁷⁵

Von den 56.195 Mio. EUR über den Einzelhandel verkauften Bekleidungs- und Textilprodukten wurden ca. 56 % über den textilen Fachhandel erwirtschaftet. Im Bereich der Heim- und Haustextilien

³⁷⁵ Vgl. <http://www.bte.de/bte/Zahlen-Daten/Statistik.php> (22.10.2009)

wurde 2007 ein Umsatz von insgesamt 7.930 Mio. EUR erzielt, davon ca. 42 % über den textilen Fachhandel, die restlichen 48 % verteilen sich auf andere Vertriebsformen wie Kauf- und Warenhäuser, Versand, Lebensmittelhandel und andere Einzelhandelsbranchen. Die Branche der Heim- und Haustextilien ist in den vergangenen Jahren in Produktion und Handel insgesamt geschrumpft, die Zahl der Handelsunternehmen in der Heim- und Haustextilien-Branche ist kontinuierlich zurückgegangen (vgl. Tab. 18, S. 49). Im gesamten Textilgewerbe herrscht ein überdurchschnittliches Branchenrisiko (Ratingklasse D-). Und auch die langfristigen Perspektiven bleiben infolge der Umsatztieftwerte im Jahr 2008 sowie der wirtschaftlich-konjunkturellen und volkswirtschaftlich schwierigen Lage verhalten.³⁷⁶ Die wirtschaftliche Gesamtentwicklung im Jahresverlauf 2008 und 2009 hat die Konsumenten verunsichert und führte zu einer Reduzierung der Konsumausgaben. Das ifo Institut und die Gewerkschaft Verdi prognostizieren auch für 2010, dass der private Konsum real sinken wird. Als Folge der ab Herbst 2009 massiv steigenden Arbeitslosigkeit, wird von 2009 zu 2010 mit einer Abnahme der privaten Konsumausgaben von insgesamt 0,8 % gerechnet.³⁷⁷ Auch der Markt für Heim- und Haustextilien ist von der aktuell insgesamt schwindenden Inlandsnachfrage und sinkenden Kaufkraft betroffen. Die speziell wachsende Unsicherheit und mangelndes Vertrauen des Verbrauchers sorgen allgemein für eine verhaltene Nachfrage. Es wird aktuell mehr gespart und weniger konsumiert. Für den Handel mit Heim- und Haustextilien ist die Marktsituation angespannt, allerdings bleibt die Hoffnung auf weitere Konjunkturpakete seitens der Bundesregierung, damit die Kauflaune bei den Konsumenten wieder nachhaltig gesteigert, was der Heim- und Haustextilbranche wie vielen Branchen auch sehr helfen würde. Wovon die Heimtextilbranche aktuell profitieren könnte ist, dass sich die Menschen in Krisenzeiten stärker auf ihr Zuhause konzentrieren, auf ihr Heim besinnen und in dieses verstärkt investieren werden.³⁷⁸

Genau diesen Aspekt belegt eine aktuelle Studie der GfK Living „heimtextilMonitor GfK 2008“³⁷⁹, die bzgl. der Nachfrage von Heim- und Haustextilien positive Entwicklungen aufzeigt. Eine Befragung zum Konsum von Heimtextilien ergab folgendes Kaufverhalten: die Verbraucher sind zunehmend bereit, mehr Geld für ein neueres und schöneres Wohnumfeld auszugeben. 36 % der Verbraucher gab Ende 2007 an, im Jahr 2008 mehr Geld für Haus- und Heimtextilien auszugeben als im Vorjahr, wo dieser Wert bei gerade 20 % lag. Dabei tritt Qualitäts- und Designorientierung gegenüber der bisher

³⁷⁶ Vgl. <http://www.feri.de/UserFiles/File/frr/GSampleGermany.PDF> (28.10.2009)

³⁷⁷ Vgl. <http://www.wipo.verdi.de> (28.10.2009); <http://www.cesifo-group.de/portal/ifoHome/a-wininfo> (28.10.2009)

³⁷⁸ Vgl. http://www.heimtextil.messefrankfurt.com/content/heimtextil/frankfurt/en/medien/frankfurt/aktuelles/digital-pressemappe-wipk/_jcr_content/mainParsys/downloadbox/downloadboxParsys/download_5/file.res/06-HT0920-Verbandsinfo-nur-d.pdf (28.10.2009)

³⁷⁹ Schriftliche Befragung von 2000 repräsentativ ausgewählten deutschen Haushalten im November bis Dezember 2007. Vgl. heimtextilMonitor GfK 2008, http://www.gfk.com/imperia/md/content/ps_de/chart_der_woche/2008/kw02_08_heimtextilmonitor.pdf (28.10.2009)

herrschenden Preisorientierung deutlich in den Vordergrund des Konsumverhaltens. Ein Indiz dafür ist, dass mehr als ein Drittel der Verbraucher (36 %) hochwertige Haus- und Heimtextilien ausschließlich im Fachgeschäft kaufen und somit auf Beratung und Qualität setzen. 39 % beobachten vor dem Kauf Annoncen und Beilagen in Tageszeitungen besonders intensiv. Der Konsument lässt sich nicht mehr so stark von der anhaltenden Flut an Printwerbung beeinflussen und zieht stattdessen umfassende Produktinformationen vor. 34 % der Befragten informieren sich danach vor dem Kauf ausführlich über die jeweiligen Materialien und deren Eigenschaften. Sonderangebote verlieren im Bereich der Haus- und Heimtextilien zunehmend an Bedeutung. Nur 22 % lassen sich häufig durch Sonderangebote zum Kauf von Heimtextilien verführen. Außerdem suchen lediglich 25 % der Verbraucher beim Kauf von Heimtextilien einen extrem günstigen Preis. Damit scheinen die Zeiten, in denen der extrem günstige Preis ein Hauptkriterium in der Kaufentscheidung des Kunden war, vorerst vorbei zu sein. V.a. für den textilen Fachhandel stellen diese Forschungsergebnisse eine zukunftssträchtige und positive Ausgangslage für ein zielgruppenorientiertes Angebot dar. Profitieren werden davon allerdings nur diejenigen UN, die sich durch innovative Produkte oder Heimtextilien mit besonderem Design und/oder hohem Qualitätsniveau von der Konkurrenz abheben und Nischen bedienen, die auch in Krisenzeiten benötigt werden. Im Geschäftsjahr 2008 war im Fachhandel der Trend zu qualitativ höherwertiger Ware bereits deutlich zu erkennen, speziell im Bereich Bettausstattung, Gardinen und Dekoration.³⁸⁰ Insgesamt kann die betriebswirtschaftliche Situation der Heim- und Haustextilbranche aber aufgrund der schwierigen Gesamtsituation und prognostizierten Entwicklungen lediglich als gerade ausreichend eingestuft werden.

3.2 Zielgruppe

Die Zielgruppe von *Plauener Spitze modern* sind Endverbraucher, die einen hohen Anspruch an Qualität und Design haben und überdurchschnittlich in die Dekoration und Gestaltung ihres Wohnumfeldes investieren. Die Käufer der hochwertigen Produkte verbinden mit der Marke Plauener Spitze beste Qualität. Sie sind bereit für die Qualität und für die fachgerechte Beratung einen höheren Preis zu zahlen. Zur Zielgruppe des traditionellen Sortiments gehören insb. Frauen. Die Altersstruktur der bisherigen Käufergruppe wird vom FG wie folgt eingeschätzt:

³⁸⁰ Damit reagiert der Markt auf das Verhalten der Kunden, die tendenziell wieder mehr Wert auf besonders schöne und hochwertige Produkte legen und vergleichsweise hohe Beträge bezahlen. Vgl. http://www.heimtextil.messefrankfurt.com/content/heimtextil/frankfurt/en/medien/frankfurt/aktuelles/digital-pressemappe-wipk/_jcr_content/mainParsys/downloadbox/downloadboxParsys/download_5/file.res/06-HT0920-Verbandsinfo-nur-d.pdf (28.10.2009)

Altersklasse	Prozent am Umsatz
20 - 30 Jahre	5%
30 - 40 Jahre	15%
40 - 50 Jahre	25%
50 - 60 Jahre	45%
60 - 70 Jahre	10%

Tab. 27: Altersstruktur der bisherigen FG-Umsätze

Die stärkste Zielgruppe ist in der Altersklasse 50-60 Jahre. Die Generation 50+ stellt für den Vertrieb von Heim- und Haustextilien eine besonders interessante Kundengruppe dar, da zum einen ihr Anteil an der Bevölkerung aufgrund der demographischen Entwicklung weiter wachsen wird und diese zum anderen über ein hohes Nachfragepotential verfügt. An Standorten nahe touristischer Attraktionen sowie an Kurorten ist die unmittelbare Laufkundschaft von großer Bedeutung. Hier zählen v.a. Touristen, die nicht in der Gruppe den Standort passieren, zur relevanten Ziel- und Käufergruppe. Des Weiteren existiert ein Spitzen-Club. Die Mitglieder dieses Clubs zählen zur sog. Stammkundschaft und bilden eine wichtige Zielgruppe. Die Zielgruppen fragen trotz der hohen Altersstruktur zunehmend auch moderne Produkte der Plauener Spitze nach. Um die Spitzen- und Stickereiprodukte einem breiteren Kundenpublikum zu präsentieren, wird das Franchise-System unter dem Namen *‘Plauener Spitze modern’* entwickelt. Dieses soll weitere Kundengruppen als potentielle Käufer erreichen. Da mit dem System eine Erweiterung des Sortiments erfolgt, sollen neben der bewährten Käuferstruktur v.a. auch jüngere Verbraucher angesprochen und gewonnen werden.

3.3 Konkurrenzanalyse

Im Rahmen der Konkurrenzanalyse wird die eigene Marktposition determiniert. Die Marktrecherchen haben ergeben, dass es nur wenige, i.d.R. von Herstellern geführte Fachgeschäfte in ähnlicher Art in Deutschland gibt. Diese sind vorwiegend im Vogtlandkreis und in Plauen sowie überregional an einzelnen Standorten angesiedelt. Die in der Vogtlandregion rund 50 Hersteller sind grundsätzlich als Konkurrenz anzusehen, da einige dieser Produktionsfirmen zum Vertrieb ihrer Produkte, neben dem Export und der Belieferung gewerblicher Kunden, einen eigenen Online-Shop betreiben oder einen Werksverkauf an ihren Betriebsstätten im Vogtland besitzen. Von einem Produktionsunternehmen, der Firma *‘C.R. Wittmann Nachf. - Plauener Spitzen und Gardinen’* ist bekannt, dass sie neben ihrem Produktionsstandort in Brockau an den Standorten Greifswald, Freiberg und Selb drei weitere Betriebsverkaufsstätten führt, an denen sie ihre Produktpalette absetzt. Ihr Sortiment umfasst echte florentiner Gardine (Coupon-/Meterware), Kurzgardinen, Schwalbenschwanz, Langstore, Seitenschals (Coupon-

/Meterware), Sockelstickerei (Glanzgarospitzen und -sockel, Mischgarsockel, Schmalspitzen), Spitzen und Spitzeneinsätze für Damenoberbekleidung und Tischwäsche.³⁸¹

Durch die Marktrecherche wurde ein weiterer Hersteller identifiziert, der eigene Einzelhandelsfilialen besitzt: die Firma `Salon Plauener Spitze Produktions- und Vertriebs GmbH`, auch unter dem Namen Salon Plauener Spitze PROVIE GmbH bekannt. Diese in Plauen mit ihrer Produktionsstätte ansässige Herstellerfirma besitzt zum Vertrieb ihrer Produkte drei Filialen, zwei davon in Plauen (in der Fußgängerzone gegenüber den Kolonaden und auf dem Plauener Altmarkt im Alten Rathaus/Spitzenmuseum) und eine in Berlin-Mitte (im Nikolaiviertel, Nähe Rotes Rathaus). In den drei Fachgeschäften wird ein umfangreiches Sortiment an Tischwäsche (Tischdecken, Tischläufer, Tischbänder, Tapiserie-Accessoires), Gardinen/Meterware (Panneaux und Fensterbehang mit Stangendurchzug, bestickte Gardinen, Gardinensockel/Sockelspitze), Heimdeko-Artikeln (Fensterschmuck, Accessoires/Allzeit- und Saisondesigns), Damenoberbekleidung (Blusen, Tops, Zweiteiler, Jacken in verschiedenen Farben mit Besatz oder Einsätzen aus Plauener Spitze®) und Souvenirs (Spitzentäschentücher, Grußkarten, Lesezeichen, Dekoartikel/Kunsth Handwerk mit Plauener Spitze ®) angeboten. Die Firma wirbt als Deutschlands größtes Fachgeschäft für Plauener Spitzen und Stickereierzeugnisse.³⁸² Da dieses UN durch seine Filialen bereits Erfahrungen im Einzelhandel besitzt, ist nicht auszuschließen, dass es noch weitere Fachgeschäfte an anderen Standorten eröffnen wird. Auch die anderen Produktionsfirmen könnten nach dem Prinzip der Vertikalisierung vorgehen und zusätzlich zum Werks- und Online-Verkauf diese Vertriebsform zur Erweiterung ihres VS ins Auge fassen, womit sie auch als potentielle Konkurrenten im Bereich des Einzelhandels zählen.

Alle bereits tätigen Fachhändler mit Heimtextilien stellen im Einzugsgebiet der anvisierten Standorte eine Konkurrenz für das Franchise-System `*Plauener Spitze modern*` dar. Ansonsten werden die Plauener Spitzen- und Stickereiprodukte deutschlandweit vorwiegend über den Einzelhandel in Kaufhäusern, Fachmärkten, Möbelhäusern, Heimtextil- und Raumausstatter-Fachgeschäften sowie in Kurzwarenläden im kleineren Umfang und oft als Shop-Konzepte angeboten. Während bundesweit im Facheinzelhandel bzgl. eigenständiger Plauener Spitzen-Läden mit einem größeren Angebot bis auf die genannten, einzelnen Ausnahmen in vielen Städten keine vergleichbare Konkurrenz besteht, sind diese Vertriebswege als Konkurrenz zu erachten. Auch das vorgestellte Unternehmen KA International, das in vielen deutschen Städten durch seine Franchise-Geschäfte präsent ist, tritt mit seinem Produktsortiment (z.B. Einrichtungsstoffe) in Konkurrenz zum `*Plauener Spitze modern*`- Franchise-System.

³⁸¹ Vgl. <http://www.stickerei-wittmann.de/firma.htm> (22.10.2009)

³⁸² Vgl. <http://www.plauenerspitze.de> (22.10.2009)

4 Marketingkonzeption

4.1 Zielsystem

Das erste Element des Marketingzielsystems bilden die allgemeinen Wertvorstellungen. Dies sind die Unternehmenswerte, welche der FG als grundlegende Wertaussagen definiert hat und bereits am Markt verkörpert. Sie bilden den Ausgangspunkt der Marktpositionierung und bestimmen die Unternehmenskultur. *‘Plauener Spitze modern’* könnte folgende Unternehmensgrundsätze verfolgen:

Kundenorientierung	Im Mittelpunkt des Franchise-Systems steht die fachgerechte Beratung der Kunden über die Produkte sowie Herstellung und Tradition der Plauener Spitze und Stickereien. Ziel ist, die Kunden jeden Tag aufs Neue zu begeistern und zufrieden zu stellen.
Hochwertige Qualität	Wir bieten Spitzenqualität und streben nach Perfektion in allen Bereichen des Unternehmens. Dem Kunden bieten wir Qualitätsprodukte in großer Auswahl. Alle Produkte werden mit neuester Technik und Handarbeit gefertigt. Um die Bedürfnisse unserer Kunden zu befriedigen, werden von den Herstellern nur hochwertige Garne und Stoffe verwendet. Das Design der Produkte wird laufend aktualisiert.
Fairness & Strategie	Wir respektieren unsere Kollegen, Kunden, Lieferanten und Mitmenschen und behandeln sie fair und vertrauensvoll.
Wachstumsorientierung	Mit vielen kleinen Fachgeschäften, wo jedes selbständig arbeitet, werden wir kontinuierliches Wachstum erzielen. Wir wachsen durch die Gewinnung neuer Franchise-Partner.
Organisation	Wir wollen dabei so viel dezentrale Organisation wie möglich, sehen aber die Notwendigkeit bestimmter zentraler Funktionen.
Führung & Förderung	Wir garantieren die Eigenverantwortlichkeit jedes Franchise-Nehmers. Wir wollen gut ausgebildete, motivierte und engagierte Franchise-Partner. Deshalb arbeiten wir miteinander und motivieren uns gegenseitig. Wir unterstützen uns gegenseitig, indem wir Wissen und Ressourcen austauschen. Durch kooperatives Miteinander werden wir Ziele vereinbaren und Erfolg kontrollieren. Wir fördern die Kompetenz und Kreativität unserer Franchise-Partner.

Kommunikation

Wir kommunizieren offen, ehrlich und vertrauensvoll. Wir gehen mit Informationen innerhalb unseres Unternehmens verantwortungsbewusst um.

Diese allgemeinen Wertvorstellungen des FG bilden zusammen mit dem Unternehmenszweck das Unternehmensleitbild. Ihre Beachtung ist Voraussetzung für den Erfolg des Systems. Der Unternehmenszweck ist der zweite Bestandteil des Zielsystems. Er bestimmt in erster Linie, welche Leistung das System erbringt und gliedert sich in die Bereiche Mission und Vision. Die Mission beantwortet die Fragen „Was sind wir?“ und „Wofür stehen wir?“. *‘Plauener Spitze modern’* ist ein Handelsunternehmen, das Spitzenprodukte im Bereich Heimtextilien für die Wohn- und Raumausstattung an Endkonsumenten vertreibt. Das Franchise-Unternehmen steht für hochwertige, langlebige Qualität sowie exklusives und aktuelles Design. Die Vision dient dagegen der Zukunftssicherung. *‘Plauener Spitze modern’* will mit dem Franchise-System seine Existenz und seinen Erfolg zukünftig durch Marktausweitung und -durchdringung ein flächendeckendes Vertriebsnetz sichern. Die Vision des Franchise-Unternehmens ist, die hochwertigen Spitzen- und Stickereierzeugnisse der Herstellermarke Plauener Spitze ® unter dem Namen *‘Plauener Spitze modern’* als Handelsmarke zu etablieren. Damit soll der Systemname zum Markenname werden.

Aus dem Unternehmensleitbild werden die Unternehmensziele festgelegt. Sie bilden die nächste Stufe des Zielsystems und vereinen zusammen mit den Wertvorstellungen die Unternehmensphilosophie, nach der alle Systempartner ihr unternehmerisches Handeln ausrichten. Diese besagt, dass der Kunde neben fachgerechter Beratung über Herstellung und Tradition in den modernen Shops einen Erlebniseinkauf in gemütlicher Atmosphäre und edlem Ambiente erleben soll. Mit seinen Wünschen und Bedürfnissen steht er im Mittelpunkt der *‘Plauener Spitze modern’*- Philosophie. Sämtliche betrieblichen Aktivitäten verfolgen das Wohl des Kunden. Alle Systemmitglieder arbeiten hart dafür, um das Vertrauen der Kunden zu verdienen. Die Unternehmensziele bestimmen unterdessen, was der FG insgesamt am Markt erreichen will und dienen der Realisierung des Unternehmenszweckes. Zu den Formalzielen des FG zählen Rentabilitätsziele wie Umsatz- und Gewinnsteigerung. Gewinne sind notwendig, um die Expansion mit eigenen Mitteln zu realisieren. Der FG will der Marktführer im Einzelhandel mit hochwertigen Heim- und Haustextilien der Marke *Plauener Spitze* ® werden und verfolgt mit dem Franchise-System den Aufbau eines flächendeckenden Vertriebsnetzes. Im Mittelpunkt steht einerseits die Gründung weiterer Fachgeschäfte an weiteren stationären Standorten unter dem Namen *‘Plauener Spitze modern’*, andererseits soll dieses Formalziel durch den Einsatz selbständiger Franchise-Partner mit mobilen Verkaufsständen nach gleichem Konzept erreicht werden (Sachziele). Als sozialen Aspekt strebt der FG mit der Expansion den Erhalt vieler Arbeitsplätze im Vogtland, wo die Spitzen- und Stickereihersteller seit mehr als 120 existieren, an. Er sichert Arbeitsplätze und versucht gleichzeitig Neue zu schaffen. Zu den sozialen Unternehmenszielen zählen außerdem die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und zukünftigen FN sowie deren persönliche Entwicklungsmöglich-

keiten. Ziel sollte sein, das Franchise-System fortlaufend zu verbessern und das angestrebte Markenimage durch Qualität zu beweisen.

Ziel ist außerdem die Gewährleistung eines einheitlichen Auftritts des gesamten Franchise-Systems. Dazu müssen alle Verkaufsflächen einheitlich gestaltet sein. In beiden Geschäftsfeldern (mobiler + stationärer Einzelhandel) steht am POS die persönliche und fachliche Beratung im Vordergrund. *‘Plauener Spitze modern’* setzt sich das Ziel, die traditionsbewussten Produkte hochwertiger Art zeitgemäß zu vermarkten. Mit trendgerechter, moderner Ladengestaltung und Warenpräsentation soll dem Klischee vom altmodischen Stil der Plauener Spitze eindrucksvoll entgegengewirkt, eine nachhaltige Imagesteigerung erreicht und die Marktposition gestärkt werden. *‘Plauener Spitze modern’* verfolgt weitere Sachziele: das traditionsreiche Sortiment soll insgesamt moderner und trendgerechter präsentiert werden. Der Anteil der traditionellen Produkte im Handelssortiment soll deutlich reduziert werden. Mit modernen Spitzen- und Stickereiprodukten will das Unternehmen zusätzliche, auch jüngere Kundengruppen ansprechen. Mit dem Franchise-System verfolgt der FG das Ziel, binnen 5 Jahren sein Franchise-Laden an 5-10 weiteren Standorten zu multiplizieren und die Übernahme des Franchise-Konzepts durch motivierte und qualifizierte FN zu realisieren. Ziel ist der nachhaltige Ausbau des Franchise-Netzes und die langfristige Gewinnung weiterer Franchise-Partner an interessanten und kaufkraftstarken und somit Erfolg versprechenden Standorten. Nach der mittelfristigen Expansion im ostdeutschen Gebiet, verfolgt der FG als langfristiges Ziel die flächendeckende Entstehung von FN-Läden in allen Bundesländern Deutschlands. Neben der stationären Filialerweiterung sollen Franchise-Partner an ausgewählten Standorten mit mobilen Verkaufsständen zur Zielerreichung beitragen. Sobald sich der FG mit seinem System etabliert hat und der Name *‘Plauener Spitze modern’* als Prototyp für ein Fachgeschäft von Plauener Spitzen- und Stickereierzeugnissen Anerkennung und Image gewonnen hat und durch die mobilen Verkaufsflächen ein flächendeckendes Vertriebsnetz aufgebaut ist, strebt der FG in der Entwicklung des Systems ein organisches Wachstum an, d.h. die Pflege der bereits bestehenden Franchise-Betriebe hat größere Priorität als die Expansion durch Neueröffnungen. Der FG verfolgt dann das Ziel, die Entwicklung des Systems durch Umsatzoptimierung in den einzelnen Betrieben zu stärken.

Nachdem die Unternehmensziele formuliert worden sind, können daraus die Marketing- und Leistungsziele abgeleitet werden. Hier gilt es, für die einzelnen Funktionsbereiche der Systemzentrale eindeutige Ziele, ähnlich wie bei den Unternehmenszielen anhand der Kriterien Inhalt, Ausmaß, zeitlicher Bezug, Raum und Zielsegment, festzulegen. Wichtig ist, dass die Ziele nicht miteinander konkurrieren, sondern sich bestenfalls positiv beeinflussen. *‘Plauener Spitze modern’* will aus ökonomischer Sicht durch die Gewinnung weiterer Franchise-Partner seine Absätze und folglich auch seine Umsätze kontinuierlich steigern mit dem primären Ziel, seine Gewinne nachhaltig zu maximieren. Der FG will außerdem seine Marktanteile im Heimtextileinzelhandel vergrößern. Bzgl. der psychologischen Marketingziele strebt der FG nach Stärkung von Bekanntheitsgrad und Image seines Franchise-Systems

bzw. seines hochwertigen Produktsortiments. Er will die Produkte der Marke Plauener Spitze unter dem Namen '*Plauener Spitze modern*' als Markenname etablieren. Mit dem Franchise-System strebt er nach einem hohen Maß an Zufriedenheit seiner Kunden. Dieses will er steigern, um seine Kunden langfristig an das UN zu binden.

4.2 Marketingstrategien

Die Marketingstrategien sind Teil des strategischen Marketingmanagements. Sie werden nach der Planung des strategischen Rahmenplans, der den langfristigen Kurs des FG fixiert hat und im Unternehmensleibbild nach außen kommuniziert wird, festgelegt. Sie sind die im Rahmen der Unternehmenskonzeption festzulegenden absatzmarktbezogenen Strategien, welche die grundsätzlichen Wege zur Erreichung der definierten Unternehmens- und Marketingziele aufzeigen und den notwendigen Handlungsrahmen für den Einsatz der Marketinginstrumente festlegen.³⁸³ Sie bestimmen die langfristige marktorientierte Ausrichtung des Unternehmens und können als Leitfaden für eine effektive Kundenansprache angesehen werden. Folgende Überlegungen sind für die Ausgestaltung der Strategien des FG denkbar.

Da der FG sein Produktsortiment zukünftig über Franchising flächendeckend vertreiben will, entscheidet er sich für Bearbeitung neuer Marktareale. Das Franchise-Unternehmen verfolgt die Expansion seiner Einzelhandelsaktivitäten durch weitere Fachgeschäfte und mobile Verkaufsstände. Damit wird die Strategie der Marktentwicklung als sog. Marktfeldstrategie angestrebt, wonach das vorhandene Produktsortiment in anderen Märkten angeboten und damit eine Markterweiterung angestrebt wird. Die Produkte sollen darüber hinaus unter dem Aufbau des neuen Markennamens '*Plauener Spitze modern*' vermarktet werden, was für den FG die Etablierung einer neuen Handelsmarke bedeutet. Da der FG neue Leistungen in das Programm aufnimmt, spricht man von einer Diversifikationsstrategie. Im Rahmen der Marktarealstrategie ist die geographische Fixierung und danach zu bestimmen, ob ein UN lokal, regional, national oder übernational tätig sein will. Bisher ist der FG lediglich lokal bis regional tätig. Einzig mit dem Online-Shop ist er bereits national aktiv. Mit dem Franchise-System strebt er nun ausgehend von der lokalen Ausrichtung auf den näheren Umkreis auch im stationären und mobilen EH seine regionale bis nationale Aktivität an. D.h. er strebt eine bundesweite Ausweitung an und möchte Franchise-Partner in ganz Deutschland binden und in das System integrieren, um mit seinem Sortiment präsent zu sein. Dabei will '*Plauener Spitze modern*' ein ganz bestimmtes Kundensegment ansprechen, dieses wurde bereits im Punkt F3.2 definiert. Im Mittelpunkt der Marktstimulierungsstrategie steht die Art und Weise der Marktbeeinflussung. Da '*Plauener Spitze modern*' hochwertige und spezielle Produkte für bestimmte Zielgruppen vertreibt, sind die Kunden bereit, höhere Preise bei hervorragender Qualität zu zahlen. Der FG positioniert sich hierbei mit der Prägnanz seines

Angebots. Der FG geht damit nach der sog. Präferenzstrategie vor, wonach er in erster Linie nicht-preisliche Aktionsparameter einsetzt und statt Kostenorientierung Service- und Qualitätsorientierung in seinem marktlichen Handeln verfolgt. *‘Plauener Spitze modern’* differenziert sich über die hochwertige Qualität der Produkte und Serviceleistungen sowie über die Erlebnisorientierung. D.h. die Kunden sollen durch den Aufbau eines eindeutigen Markenimages gewonnen und gleichzeitig gebunden werden. Für den Marketing-Mix bedeutet dies: hohe Produktqualität, starke Endverbraucherwerbung und hoher Preis.³⁸⁴

4.3 Marketing-Mix

4.3.1 Produktpolitik

Die Plauener Spitze ist ein **Qualitätsprodukt** in traditionellem und modernem Design, **Made in Germany**. Der FG stellt selbst nichts her, Produktion und Design obliegen im Franchise-System von *‘Plauener Spitze modern’* den über vertikale Absatzbindungen mit FG und FN kooperierenden Herstellern. Ziel der Produktpolitik des FG ist die Gewährleistung dauerhaft hoher Qualität. Das gesamte Sortiment wird vom FG entsprechend der Produktkataloge der vier Hersteller und mit Ihnen in Absprache zusammengestellt. Die Produkte der vier Hersteller sollen sich ergänzen und ein im Ganzen rundes Sortiment bilden. Der FG pflegt zu den Produktionsfirmen den Kontakt und arbeitet fortlaufend mit ihnen an der sinnvollen Weiterentwicklung der erfolgreichen Produktpalette der Plauener Spitzen- und Stickereierzeugnisse bzw. an der entsprechenden Sortimentszusammenstellung und trendabhängigen Variation. Die FN übernehmen dieses Sortiment, ohne Veränderungen vornehmen zu können. Eine individuelle Produktgestaltung durch die FN muss generell untersagt werden, um zu garantieren, dass jeder Franchise-Partner identische Produkte anbietet. Die Franchise-Nehmerschaft soll lediglich Anregungen liefern, die sich aus den Erfahrungswerten mit den Kunden im operativen Tagesgeschäft ergeben. Der FG hat diese Anregungen in das Sortimentskonzept aufzunehmen. Alle FN profitieren in gleicher Weise von den Bemühungen des FG, die besten Produkte zu den günstigsten Preisen bei den Herstellern zu beschaffen. FG und FN haben die gleichen Einkaufspreise. Alle Vorteile und Sonderkonditionen kommen so auch direkt dem FN in gleicher Weise zugute. Der FG wacht darüber, dass die festgelegten Qualitätsstandards von den unabhängigen Lieferanten eingehalten werden. Die Hochwertigkeit äußert sich in den von den Herstellern eingesetzten Materialien und Verarbeitungsverfahren. Durch die Handarbeit können viele Arbeitsschritte präziser ausgeführt werden. *‘Plauener Spitze modern’* legt Wert auf beste Qualität und höchstmögliche Belieferungssicherheit seiner FN durch die gebundenen Hersteller. Ausdruck für die hohe Qualität der Produkte ist der beim Produktionsprozess beanspruchte höhere Zeitaufwand, verbunden mit höheren Personalkosten. Alle übergeordneten Mar-

³⁸³ Vgl. Ahlert/Kenning (2007), S. 74f

ketingaufgaben im Franchise-System gehören in den Aufgabenbereich des FG, insb. die Schaffung eines Markenzeichens bestehend aus dem Namen, dem Logo und der Verpackungsgestaltung. Der FN besitzt lediglich das Recht die Marke zu nutzen und die Pflicht sie zu pflegen. Zentrale Marke des Systems ist die geschützte Premiummarke Plauener Spitze. Die Marke erleichtert den Kunden die Kaufentscheidung. Sie ist in der Lage, den Entscheidungsprozess des Kunden zu emotionalisieren, da dieser mit der Marke Plauener Spitze einen besonderen Nutzen und Mehrwert sowie positive Erfahrungen verbindet, die bewusst oder unbewusst die zu treffende Kaufentscheidung beeinflussen. Bzgl. der Markenprodukte Plauener Spitze ist dies insb. die hohe und langlebige Qualität, die hohe Verarbeitung (teils Handarbeit), die Tradition der Marke sowie das markentypische Design. Ziel des FG ist es, *‘Plauener Spitze modern’* als Firmen- bzw. Systemmarke zu etablieren. Unter diesem Namen erfolgt der Markenauftritt des Unternehmensnetzwerkes als Ganzes und der angeschlossenen FN. Die Franchise-Läden vertreiben unter diesem Systemmarkenname ausschließlich Produkte der herstellergeführten Marke Plauener Spitze ®. Der FG legt Wert darauf, dass bei der Vielzahl der Produkte der Schriftzug Plauener Spitze® im Stoff bzw. auf dem Produkt integriert ist. Des Weiteren sollten die Produktverpackungen das Etikett des Systemnamens tragen, um diesen in Verbindung mit dem herstellergeführten Markennamen Plauener Spitze ® als systemtypische Marke der *‘Plauener Spitze modern’* - Franchise zu prägen.

Mittelpunkt der Produktpolitik einer Handelsunternehmung bildet grundsätzlich die Sortimentsgestaltung. Das Sortiment stellt den Kern der Handelsleistung der Franchise-Partner dar und ist wichtiger Erfolgsfaktor. Die Sortimentspolitik nimmt eine Schlüsselstellung im Marketing-Mix des Handels ein³⁸⁵ und ist im Franchise-System Aufgabe des FG. Die FN vertreiben lediglich das vom FG vorgegebene Sortiment. Dieses bestimmt das akquisitorische Potential der Franchise-Nehmerschaft und hat deshalb einen hohen Einfluss auf wichtige handelsbetriebliche Einflussgrößen wie Kundenfrequenz oder Umsatz. Ein Fachgeschäft besitzt grundlegend ein tiefes Sortiment.³⁸⁶ Da sich *‘Plauener Spitze modern’* von üblichen Fachgeschäften dieser Branche unterscheiden bzw. abheben und sein Sortiment an die zunehmend trendbewusste Nachfrage anpassen will, strebt der FG an, in seinem Sortiment ca. 70% moderne Produkte zu führen. Die restlichen 30% des Gesamtsortiments sollen den traditionellen Artikeln vorbehalten sein. Die Warenbereiche für das Sortiment sowie Hinweise zur Aufteilung im Rahmen der Shopgestaltung wurden bereits im Kapitel F1.2.1 genannt. Zu dem Produktangebot gehören danach feinste Tischwäsche als Kern des Sortiments, Kurzgardinen, bestickte Kissen, Spitzenbänder und Fensterbilder sowie zu Ostern und Weihnachten saisonbezogene Stickereien und Baumbahänge. Die Erfahrung hat gezeigt, dass speziell an Standorten nahe touristischer Gebiete ab Juli bis Ende des Jahres das Weihnachtssortiment angeboten werden sollte. Neben der strikten farblichen und

³⁸⁴ Vgl. Ahlert/Kenning (2007), S. 75-80

³⁸⁵ Vgl. Barth (1999), S. 165

³⁸⁶ Vgl. Ahlert/Kenning (2007), S. 195f

thematischen Trennung entsprechend der Warenbereiche innerhalb der Sortimentspräsentation sollte auch eine klare Trennung der beiden Sortimentstypen modern und traditionell erfolgt. Trotz dass die modernen Produkte den Fokus des Marktauftritts der Franchise-Partner bilden, soll die Stellung der traditionell gestalteten Produkte nicht verloren gehen. Speziell Touristen fragen gern traditionelle, dem typischen Bild der Plauener Spitzen- und Stickereierzeugnisse entsprechende Artikel nach. Das Sortiment besteht neben dem grundsätzlichen Sortimentsbereichen aus weiteren Produkten. Denkbar sind im Bereich der Tischwäsche Accessoires aus Kristall (z.B. Kerzenständer, Teelichthalter u.a.) oder auch Porzellan (z.B. Teller, Tassen u.a.) und Besteck. Als Zubehör für die Gardinen könnten Raffhalter aus Holz, Metall oder auch Kordelraffhalter und eventuell ausgewählte Gardinenstangen das Sortiment ergänzen, wobei man nicht vergessen sollte, dass im Sortiment das Hauptaugenmerk auf den Stickereierzeugnissen liegt und dass die genannten Accessoires nur zur Unterstützung des Verkaufs und Erweiterung des Kundenservices dienen. Untersagt ist den FN, ihr Sortiment mit Waren aus Fernost zu bestücken, da dies gegen die Firmenphilosophie spricht.

Die Ausgestaltung des Kundenservice sollte von beiden Parteien (FG und FN) erfolgen. Der FG muss ein übergreifendes Serviceprogramm entwickeln, dass von allen Franchise-Partnern umgesetzt werden kann. Dieses sollte beinhalten: eine Rückgabe- und Umtauschgarantie, Beratungsservice bzgl. Qualität und Design der Produkte sowie hinsichtlich der Dekorationsmöglichkeiten der Kunden zuhause. Die Serviceleistungen müssen von den FN realisierbar sein. Der FN muss eine entsprechende Qualifikation besitzen, um diese Leistungen erbringen zu können. Er kann an seinem POS zusätzliche Serviceleistungen erbringen, die ihm an seinem Standort zusätzliche komparative Vorteile oder gar einen Wettbewerbsvorsprung verschaffen. *‘Plauener Spitze modern’* bietet seinen Kunden an, dass er aus verschiedenen Serien seine Größen auswählen kann und auch Sonderanfertigungen bei Sondermaßen in Auftrag geben kann. Des Weiteren kann der Kunde einen kostenlosen Nähservice für Kurzgardinen beanspruchen. *‘Plauener Spitze modern’* bietet seinen Kunden außerdem einen Einpackservice für Geschenke: wünscht der Kunde ein Produkt als Geschenk verpackt, wird dies vom FN durch die vom FG beschafften Geschenkkartonagen ohne Mehraufwand als kostenlose Dienstleistung erbracht. Das hochwertige Sortiment erfordert v.a. umfassende Beratungsqualität. Jeder FN sollte den Kunden über Tradition und Herstellung der Plauener Spitze informieren können. Durch regelmäßige Verkaufsschulungen und Besichtigungen der Produktionsstätten wird der FN dahingehend geschult und mit dem Sortiment vertraut gemacht. Die Kunden von erwarten beste Beratungsqualität und Kundenfreundlichkeit. Jeder Franchise-Partner sollte diesen Erwartungen in besonderem Maße gerecht werden.

4.3.2 Kontrahierungspolitik

Die Kontrahierungspolitik regelt die im System herrschenden Bedingungen zu Preisgestaltung, Rabattsystemen sowie Zahlungs- und Lieferbedingungen. Der FG hat ein allgemeines Preisniveau festzulegen, das sich an den Strategien, den Zielen und den Kundenbedürfnissen orientiert. Da es sich um

qualitativ hochwertige Produkte handelt und sich *‘Plauener Spitze modern’* im Premium- bzw. Luxusmarkt positioniert, besteht eine Tendenz zur Hochpreispolitik. Die Preise sind ein Zeichen für die dahinter stehenden Werte wie Qualität, Design und Serviceleistungen der Händler. Ebenso rechtfertigen die Materialien und die Handarbeit den hohen Preis der Produkte.

Da der Gesetzgeber die Preisbindung verbietet, haben die FN die Möglichkeit, die Preisgestaltung eigenständig vorzunehmen. Allerdings ist seitens des FG die Vorgabe von Höchstpreisen und Preisen im Rahmen von Verkaufsförderungsaktionen über einen nur kurzen Zeitraum zulässig. Des Weiteren gibt der FG bei der Preisgestaltung eine Richtlinie (Preiseempfehlungen) bzw. eine grundsätzliche Preisstruktur vor, an der sich die FN zu orientieren haben. Die FN sollten bei dem hochwertigen Sortiment danach eine Kalkulation von mind. 120 % zum Einkaufspreis berücksichtigen. Da der Preis ein zentrales Marketing-Instrument ist, sollten die Preise kundenfreundlich gestaltet sein, z.B. statt kalkulierter 44,35 € eher 44,50 €.

Bzgl. möglicher Rabattsysteme ist aufgrund der hochwertigen Produkte und dem festgelegten konstanten Preisniveau von Preisreduzierungen, Sonderpreisaktionen o.ä. eher abzuraten, da diese evtl. Zweifel an der Qualität aufkommen lassen und so das Image der Marke gefährden könnten. Plauener Spitze ist ein exklusives, hochwertiges und preisintensives Produkt und das soll es auch bleiben. Plauener Spitze ist etwas Besonderes, das seinen Preis hat. Dies ist dem Kunden zu kommunizieren. Bzgl. der Rabattsysteme hat das Franchise-Unternehmen seinen Stammkunden bisher eine freiwillige Club-Mitgliedschaft im sog. Spitzen-Club angeboten. Mit der integrierten Spitzen-Club-Card haben die Kunden bei jedem Einkauf 3 % Rabatt erhalten. Dahingehend ist denkbar, seitens des FG zum Zwecke der Kundenbindung systemweit Bonuspunkte über eine **Bonuskarte** zu gewähren, die ab einer bestimmten Summe gegen attraktive Prämien, die vom FG gestellt werden, eingetauscht werden können. Dieses Rabattsystem setzt noch mehr Konsumanreize bei den Kunden, fördert die Kaufkraft und die Umsatzsteigerung der FN. Der FG partizipiert automatisch durch die erhöhte (umsatzabhängige) Franchise-Gebühr der FN. Der FN kann selbst lediglich individuelle Rabattregelungen an seinem Standort in Absprache mit dem FG einführen, z.B. Eröffnungsrabatte während der ersten Verkaufstage.

Die Zahlungsweise erfolgt im stationären und mobilen Verkauf ausschließlich durch Bar- oder Kartenzahlung (EC-Karte oder Kreditkarte, lediglich Master-/VISA-Card). Der Zahlungszeitpunkt entspricht dem Kaufzeitpunkt. I.d.R. nehmen die Kunden die erworbene Ware sofort mit. Sollte die gewünschte Ware nicht verfügbar sein, der Kunde eine Lieferung wünschen oder aus anderen Gründen eine Lieferung notwendig sein, hat der FN den Lieferservice prinzipiell anzubieten. Er entscheidet selbst, ob dies kostenlos oder gegen Gebühr und zu welchem Zeitpunkt bzw. mit welchem seriösen und zuverlässigen Zustelldienst erfolgt. Zahlungs- und Lieferbedingungen sollten im Detail in den AGB des FG bzw. im Franchise-Vertrag geregelt sein. Für den Online-Shop des FG ist der Online-Zahlungsdienst **PayPal** zu empfehlen. PayPal ist ein Zahlungsservice für sichere, einfache und schnelle Zahlungen im Internet mit zahlreichen Vorteilen für *‘Plauener Spitze modern’*; der FG kann seinen

Kunden alle gängigen Zahlungsmethoden aus einer Hand anbieten (Lastschrift, Kreditkarte, Überweisung und giropay), genießt Verkäuferschutz vor Zahlungsausfall und transparente Kosten. Außerdem kommt das Geld beim FG direkt und wesentlich schneller an, so dass dieser die Ware schneller versenden kann, der Kunde sie schneller erhalten kann, was wesentlich dessen Zufriedenheit steigert. Für den FG fällt nur eine geringe Gebühr an, wenn ein Kunde per Paypal zahlt, er hat aber keinerlei Fixkosten zu zahlen.³⁸⁷ Die Lieferung sollte - ähnlich wie beim Versand der FN zu ihren Kunden - mit einem zuverlässigen und seriösen Zustelldienst erfolgen. Grundsätzlich übernimmt der Kunde die anfallenden Versandkosten, ab einem bestimmten Bestellwert sollte sie allerdings der FG (beim Online-Verkauf) bzw. der FN (beim Stationärverkauf) tragen.

4.3.3 Kommunikationspolitik

Zur Kommunikationspolitik gehören alle Maßnahmen, die dazu dienen, die Leistungsvorteile des Franchise-Systems durch die planmäßige Gestaltung und Übermittlung von Informationen an alle marktrelevanten Zielgruppen zu kommunizieren und diese im Sinne der Unternehmensziele zu beeinflussen. Werbemaßnahmen oder andere kommunikationspolitische Aktionen sollten sowohl vom FG als auch vom FN ausgehen. Oberstes Ziel aller kommunikationspolitischen Maßnahmen ist die Schaffung einer hohen Markenbekanntheit der Plauener Spitzenprodukte: FG und FN verfolgen das Ziel, den Bekanntheitsgrad der Marke für die Spitzen und Stickereien nachhaltig zu steigern sowie den emotionalen Nutzen des Leistungsangebots für den Kunden durch verschiedene Werbe- und sonstige kommunikationspolitische Maßnahmen herauszustellen. Denn die Kunden kaufen nicht nur das Produkte an sich, sondern verbinden mit den Markenprodukten der Plauener Spitze einen ganz bestimmten Nutzen. I.d.R. ist es die hochwertige Qualität. Ziel des Franchise-Systems ist, im Rahmen von Imageaufbau und -pflege den Nutzen Lifestyle zunehmend zu betonen. Zu diesem Zweck sollte der FG den FN in vielfältiger Hinsicht unterstützen: durch die Bereitstellung von Marketing- und Werbevorgaben zur Eröffnungswerbung sowie POS-Material und Merchandise-Artikeln, durch regionale und überregionale Werbeaktivitäten, durch regelmäßige Vorschläge zur Gestaltung des POS (Dekoration) sowie durch die Bereitstellung verschiedener Werbemittel während der gesamten Vertragslaufzeit und durch eine nachhaltige Marketing-Betreuung. Der FG sollte überregionale Werbekampagnen mit hohem Wiedererkennungswert in diversen Printmedien initiieren, ihm obliegt die Aufgabe der kooperativen (kollektiven) Systemwerbung. Er sollte z.B. informative Presseartikel in Frauenzeitschriften oder Fachpresse sowie Sonderportraits der FN-Betriebe in Fachzeitschriften veröffentlichen, das Franchise-System, seine Marke und die Produkte selbst auf Fachmessen repräsentieren und über die nationale Homepage die Bekanntheit stetig erhöhen. Die firmeneigene Website, sollte durch Design, Struktur

³⁸⁷ Bei einem Monatsumsatz bis 5.000 Euro kostet jede in Euro empfangene Zahlung innerhalb Deutschlands, aus einem Mitgliedstaat der EU sowie aus Norwegen, Island und Liechtenstein kostet maximal 1,9 % des Be-

und Funktionalität herausstechen und neben ihrer Funktion als integrierter Online-Shop die gesamte Produktpalette darstellen, das Franchise-System, seine FN sowie die kooperierenden Hersteller repräsentieren und über Tradition und Herstellung informieren. Die Website sollte professionell und elegant-modern erscheinen und von einem Fachmann betreut werden, um sich von den mittelmäßigen Internetauftritten der Konkurrenten positiv abzuheben. Zwar wird der Einkauf des Kunden (M-Commerce) über den Online-Shop das reale Einkaufserlebnis nicht ersetzen können, jedoch dient er als zusätzlicher Vertriebsweg des FG sowie zur Außendarstellung des Unternehmens und der Marke Plauener Spitze bzw. zur Abrundung des Produktangebots. Die Website www.plauenerspitze-modern.de ist das Aushängeschild des Franchise-Systems im Word Wide Web, sie muss in Suchmaschinen, v.a. bei Google ein hohes Ranking erreichen. Da die FN auf der Homepage einzeln über einen sog. Store-Finder aufgeführt werden, bekommen sie die Möglichkeit, am Internetauftritt des Systems teilzuhaben. Des Weiteren sollte der FG Werbeplätze auf Homepages/Online-Shops von Möbelhäusern, Einrichtungshäuser u.a. kaufen (Werbebanner). Weitere Werbemittel könnten sein: Plakate, Broschüren über das Unternehmen und die Produkte, die Erstellung eines Katalogs (der in den FN-Läden ausliegt), Produktpräsentationen in Einrichtungszeitschriften, Anzeigen in Printmedien und E-Mail-Marketing an Stammkunden (Newsletter). Die für die aufgeführten Werbemaßnahmen anfallenden Kosten sind komplett vom FG zu tragen. Der FG ist prinzipiell für sämtliche überregionale Werbung verantwortlich, um die Marke in jedem Vertriebsgebiet gleichermaßen bekannt zu machen. Dazu gehören alle Werbemaßnahmen über die überregionale Presse und den Rundfunk. Verantwortlich für die Herausgabe von Informationen, die das gesamte Franchise-System betreffen, ist allein der FG.

Der FN erbringt hingegen die lokale Werbung, um sein Geschäft in seinem Einzugsgebiet bekannt zu machen (Einzelwerbung): die einfachste und billigste Art Informationen an den Kunden heranzutragen, ist dabei der persönliche Verkauf am POS. Hier sind speziell die FN-Person und deren Engagement gefragt. Neben einer ansprechenden Verkaufsraumgestaltung ist innerhalb der Verkaufsstelle deshalb die Personalqualität von entscheidender Bedeutung. Der FN muss über ein qualifiziertes Fach- und Methodenwissen verfügen, um die Beratungs- und Serviceleistungen entsprechend der Systemstandards in besonderem Maße erfüllen zu können. Der FG unterstützt den FN dahingehend durch Schulungen und Trainings. Geworben wird im Rahmen der standortbezogenen Maßnahmen in den Fachgeschäften im Verkaufsraum und im Schaufenster. Die Ladengestaltung spielt hierbei eine besondere Rolle. Alle Franchise-Läden sollten einheitlich gestaltet sein. Bei jeder Werbung ist darauf zu achten, dass jedes Franchise-Fachgeschäft ein einheitliches äußeres und inneres Erscheinungsbild erkennen lässt. Die Außenwerbung und das Schaufenster sollten einladend gestaltet sein. Hier empfiehlt sich an der Außenfassade ein modern designtes Ladenschild mit dem Schriftzug des Franchise-Namens '*Plauener Spitze modern*', das auch als Aufkleber auf der Schaufensterscheibe zusätzlich

Platz finden könnte. Es empfiehlt sich, folgendes Logo, dass bereits auf der Homepage verwendet wird, hierzu zu verwenden:



Abb. 21: Logo Plauener Spitze modern³⁸⁸

Um dem exklusiven Ambiente in den Läden gerecht zu werden, sollten die VKF und das Schaufenster übersichtlich und klar gegliedert sein, nicht zu sehr bestückt. Aufsteller vor dem Geschäft sollen die Außenwerbung abrunden. Darüber hinaus kann auch die stilvolle Präsentation der Ware selbst als Werbemaßnahme dienen. Der FG gibt die gestalterischen Maßnahmen vor und stattet vor Beginn der Partnerschaft den FN mit den entsprechenden Werbemitteln aus, um den einheitlichen Auftritt aller Franchise-Läden zu realisieren. Neben dem Ladenschild und einem Aufsteller sind folgende Werbemittel vom FG bereitzustellen: Visitenkarten, Flyer, Plakate, Aufkleber, Etiketten und Tragetaschen. Diese können nach Bedarf beim FG nachbestellt werden. Die Erstausrüstung mit Werbemitteln übernimmt der FG, Nachbestellungen sind vom FN selbst zu zahlen. Der FN hat die Eröffnung seines Geschäfts sowie Geschäftsjubiläen im Laufe der Partnerschaft über die lokale Presse in Eigenregie zu verbreiten. Er sollte außerdem innerhalb der Eröffnungsphase sowie zu besonderen lokalen Anlässen (z.B. Stadtfest, Verkaufsoffener Sonntag etc.) einen Tag der offenen Tür mit einem bunten Rahmenprogramm veranstalten, an dem die Besucher mit der Stickereitechnik und den Produkten vertraut und neugierig gemacht werden. Um von den Erfahrungswerten des FG zu profitieren, sollte dieser ihn dabei unterstützen.

Um ausreichende kommunikationspolitische Maßnahmen des FN sicherzustellen, sollte der Franchise-Vertrag die FN-Verpflichtung beinhalten, mindestens 5 % des Umsatzes für Werbung, Absatzförderung und Public Relations auszugeben. Dies geschieht einerseits in Form einer systemweiten und regionalen Werbegemeinschaft, bei der die FN über die Verwendung der Werbegelder mitbestimmen. Darüber hinaus führt jedes FN-Fachgeschäft laufend im eigenen Einzugsgebiet wie eben beschrieben eigene Marketingaktionen durch. Der FG entwickelt nachhaltig Ideen und Konzepte, um *Plauener Spitze modern* als Markenführer in der Einzelhandelsbranche für Heimtextilien und die Produkte der

³⁸⁸ Quelle: <http://www.plauenerspitze-modern.de> (19.11.2009)

Marke Plauener Spitze bei potentiellen Endkunden bekannt zu machen. Der FG überprüft außerdem durch Marktforschung die Wirkung der Werbung und gewinnt dadurch Erkenntnisse, die jedem einzelnen Franchise-Partner wieder bei der künftigen Gestaltung marketingpolitischer Eigenleistungen helfen. Bei sämtlichen Werbemaßnahmen ist darauf zu achten, dass diese zum einen die relevanten Zielgruppen beeinflussen und andererseits die Hochwertigkeit der beworbenen Spitzen- und Stickerzeugnisse widerspiegeln. Jede Marketingmaßnahme lebt vom Markennamen und vom Warenzeichen, FG und FN sollten dies bei ihren Maßnahmen berücksichtigen und den Namen *‘Plauener Spitze modern’* bzw. die Marke Plauener Spitze ® in den Mittelpunkt stellen. Ergänzend zur Werbung sollten verkaufsfördernde Maßnahmen zur Unterstützung der Absatzaktivitäten durchgeführt werden, z.B. in Form des Bonussystems, wonach die Kunden bei einer bestimmten Anzahl erreichter Bonuspunkte Gutscheine oder kleine Geschenke (z.B. kleine Anhänger oder Lesezeichen aus Spitze) erhalten.

4.3.4 Distributionspolitik

Die Frage der Absatzmethode ist durch die Form des Franchisings bereits beantwortet. Im Rahmen der Distributionspolitik sind nun die Aspekte der Lagerhaltung, des Transports sowie sämtliche warenwirtschaftlichen Rahmenbedingungen zwischen FG, FN und Herstellern zu klären. Grundsätzlich sollte sich die Lagerung am POS auf ein Minimum beschränken, um die Kosten (Miete) für den FN so gering wie möglich zu halten. Der FN sollte allerdings seinen Warenbestand stets mit den laut Franchise-Vertrag vorgegebenen Mindestmengen bestückt haben. Der Transport der Ware vom Hersteller zum FN sollte mit einem zuverlässigen Zustelldienst erfolgen. Es ist zu empfehlen, einen bundesweit agierenden Spediteur für die Belieferung der Franchise-Partner zu wählen, damit die Ware von den Herstellern zu den FN überregional einheitlich transportiert wird. Hier sollte eine langfristige Bindung mit der Spedition angestrebt werden, um Preisvorteile zu genießen.

Zur Vereinfachung sämtlicher distributionspolitischer Prozesse, insb. um einen besseren Überblick über die Abverkäufe zu erlangen und die enge Zusammenarbeit des FN mit dem FG zu gewährleisten und alle gewünschten Informationen, wie Umsatz, Absatzmenge sowie Statistiken zu übermitteln oder z.B. Bestellvorgänge der FN zu erleichtern und die Kooperation mit den Herstellern zu fördern, ist die Einführung eines einheitlichen **Warenwirtschaftssystems (WWS)** erforderlich. Hier empfiehlt sich der Einsatz einer ganzheitlich betriebswirtschaftlichen Software inkl. passender Hardware, welche die Anforderungen aller Systempartner bis ins Detail erfüllt. Im *‘Plauener Spitze modern’* - Franchise-System wird diesbezüglich angestrebt, dass alle Franchise-Stores zentral von der Franchise-Zentrale (FG) gesteuert werden. Für das WWS bedeutet dies, dass es folgende Anforderungen sicherstellen muss:

- Anschluss FN-Betriebe an das zentrale Kassensystem
- Bereitstellung aller relevanten WWS-Daten über die Kasse
- permanenter Datenaustausch
- Überwachung und Steuerung der Mindest- und

- Maximalwarenbestände sowie der Lieferautomatik
- Abschriftenkonzept und Abschriftensteuerung durch das Warenmanagement

Das WWS ist ein Modell zur Abbildung der Warenströme im Geschäftsprozess, das vom FG anzuschaffen ist. Empfehlenswert ist die Anschaffung eines WWS, das die vom FG erfüllten Aufgaben des Rechnungswesens (Finanzbuchhaltung, Erstellung der monatlichen Betriebswirtschaftsauswertung und betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, Controlling, Betriebsvergleiche, Vorbereitung des Jahresabschlusses) integriert.³⁸⁹ Bei Bereitstellung sind die anteiligen Kosten dem FN zusätzlich zur Einstiegsgebühr in Rechnung zu stellen oder in diese anzurechnen.

Ein Beispiel für eine Software eines Franchise-Systems, welche die Koordination sämtlicher betrieblicher Prozesse zwischen FG und FN sowie Herstellern optimiert, ist das von der Firma **SoftENGINE GmbH** angebotene WWS **BüroWARE Franchise**. BüroWARE Franchise ist eine dynamische Komplettlösung für Franchise-Systeme. Im ganzheitlichen System dieser Software sind alle Funktionen und Module aus einer Hand verfügbar, sie ermöglicht eine ganzheitliche Zusammenarbeit von FN und FG, BüroWARE Franchise ermöglicht die optimierte Kommunikation zwischen den beiden Parteien und dient als umfangreiche Vertriebsunterstützung für den FG. Eine Arbeitsplatzlizenz dieser Branchenlösung für den FG kostet EUR 1590,-, die Version für den FN EUR 790,-.³⁹⁰ Für die Softwarewartung werden monatlich Folgekosten in Höhe von 1,87% des Lizenzwertes fällig. Die Software kann mit jeder beliebigen Hardware (PCs, Kassen etc.), die zusätzlich angeschafft werden müsste, kombiniert werden.

Ein weiteres WWS, das zur Umsetzung des Franchise-Systems von *‘Plauener Spitze modern’* genutzt werden könnte, ist die von der Firma **Limmer Soft GmbH** angebotene Software **WAWI 6.0**. WAWI 6.0 ist ein eigens für den textilen Einzelhandel entwickeltes, mehrplatzfähiges WWS, mit dem in einem Franchise-System die Verwaltung aller FN sowie die Optimierung sämtlicher Warenwirtschaftsprozesse ermöglicht wird. Mit diesem WWS kann der FG zahlreiche Abläufe systemspezifisch anlegen. Im Firmenstamm legt er die generellen Abläufe der Warenwirtschaft fest. Des Weiteren kann er einen Filialstamm, Warengruppenstamm und Lieferantenstamm anlegen und eine umfangreiche Stammdatenpflege vornehmen, wodurch er alle Abläufe der Warenwirtschaft seinem Franchise-System gemäß gestalten kann. Eine entsprechend detaillierte Beschreibung ist auf der Website der Anbieterfirma www.limmersoft.de nachzulesen. Hier wird die Funktionsweise des WWS WAWI 6.0 umfangreich erklärt. An den einzelnen Geschäftsstandorten sorgt WAWI 6.0 für einen reibungslosen und einheitlichen Ablauf aller warenwirtschaftlichen Prozesse. Die Limmer Soft GmbH bietet das WWS WAWI 6.0 für jedes FN-Fachgeschäft inklusive einem modernen Komplett-Kassensystem be-

³⁸⁹ Vgl. <http://www.franchise.chelsea.de/index.php?id=2> (29.10.2008)

³⁹⁰ Preise zzgl. Installationskosten entsprechend persönlichem Angebot für das Franchise-System Plauener *‘Spitze modern’*.

stehend aus PC-Kasse (Touch-Screen), Kassensoftware, Etikettendrucker, Kartenzahllesegerät, Bondrucker und Scanner an (vgl. Abb. 22).



Abb. 22: WAWI 6.0 Kassensystem³⁹¹

Das Kassensystem ist modular aufgebaut und ganz auf die Bedürfnisse des textilen Einzelhandels zugeschnitten. Der Datenaustausch mit der Warenwirtschaft findet permanent oder mindestens einmal täglich automatisch statt. Die Warenwirtschaft liefert Artikel-, Kunden-, Bestands- und weitere Informationen an die Kasse. Die Kasse stellt derweil das Journal zur Verfügung, in dem jeder Kassenvorgang des Tages registriert und abgespeichert ist und in der Warenwirtschaft zur Umsatzverbuchung und Bestandsänderung führt. Zusätzlich werden Belege der Kasse verwaltet (z.B. Gutscheine, Lieferscheine, Kassenbelege). In dem Kassensystem kann die EC-Karte als Kundenkarte eingesetzt werden. Der Preis für die Komplett-Ausstattung eines FN-Ladens mit einem solch modernen kompletten Kassensystem inklusive der Warenwirtschaftssoftware beträgt insgesamt 4.800,- Euro plus Mehrwertsteuer und Gebühren für die Installation. Ein entsprechendes Angebot der Limmer Soft GmbH für die Warenwirtschaft plus Kassensystem ist im Anhang 3 beigelegt. Das Besondere an dem von der Firma Limmer Soft GmbH angebotenen Warenwirtschaftsprogramm WAWI 6.0 inklusives Kassensystem ist, dass dieses an den Clearing-Center des Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels (BTE) angeschlossen ist. Der BTE-Clearing-Center ist ein zentrales Modul des Textilhandels, durch den aktuell 900 textile KMU kostengünstig und mit leicht zu handhabender Technik mit

³⁹¹ Quelle: <http://www.limmersoft.de> (06.11.2009)

ihrem bestehenden WWS am elektronischen Datenaustausch (EDI) mit über 300 Marken-Lieferanten teilnehmen. Die Limmer Soft GmbH stellt im Rahmen der Softwarewartung die benötigten Programme dem Franchise-System von *‘Plauener Spitze modern’* kostenlos zur Verfügung, vorausgesetzt der FG erwirbt für sein System das WWS WAWI 6.0. Mit dem vom BTE aufgebauten Clearing-Center können folgende Geschäftsdokumente auf elektronischem Wege versendet bzw. empfangen werden:

- Artikelstammdaten/Preiskatalog
- Bestellungen und Bestellbestätigungen
- Lieferscheine
- Abverkaufsmeldungen
- Lagerbestandsberichte
- Rechnungen/Zahlungsavise
- Wareneingangsmeldungen

Damit die FN die Leistungen des BTE-Clearing-Centers nutzen können, müssen auch die vier Hersteller EDI-fähig sein, was voraussetzt, dass auch sie durch die von der Limmer Soft GmbH angebotene Software erwerben. Für den Anschluss an den BTE-Clearing-Center fallen geringe einmalige und laufende Zusatzkosten an.³⁹²

Auf der Website des BTE sind weitere Anbieter von Warenwirtschaftsprogrammen aufgeführt, die in an den BTE-Clearing-Center angeschlossen sind und die als WWS für das Franchise-System von *‘Plauener Spitze modern’* in Frage kämen, z.B. das von der Firma **Futura Retail Solution AG** angebotene WWS **FuturERS** in Kombination mit dem Kassensystem **Futura4POS**. Dieses WWS inklusive Kassen-Komplettsystem ist ebenfalls unabhängig von der in den Betrieben eingesetzten Hardware. Futura4POS wird von der Firma für Franchise-Systeme als funktionale Komplettlösung Futura4STORES angeboten. Neben allen denkbaren Kassenfunktionalitäten werden diesem System sämtliche Funktionen der lokalen Warenwirtschaft hinzugefügt, wodurch den FN an ihren lokalen Geschäftsstandorten gewährleistet wird, den eigenen Laden in Kooperation mit der zentralen Steuerung durch die Systemzentrale effizient und sicher zu steuern. Die Systemzentrale kann mit dieser WWS-Komplettlösung administrative Funktionen bei Bedarf auch auf die einzelnen Franchise-Betriebe auslagern. Weitere Informationen zu Funktionsweise und Preisen dieses WWS werden aus Platzgründen an dieser Stelle nicht aufgeführt und sind auf der Website des Anbieters www.futura4retail.de nachzulesen.

4.3.5 Standortpolitik

Für die System- und Geschäftsstättenmultiplikation müssen neue Standorte gefunden werden. Im textilen Einzelhandel ist es wichtig, angemessene **Standorte** zu bestimmen, an denen die hochwertigen

³⁹² Die Preisliste ist auf der Homepage des BTE nachzulesen. Vgl. <http://www.bte.de/bte/BTE-Clearing-Center/index.php> (07.11.2009)

Produkte mittels informativ-emotionalen und erlebnisorientierten Positionierungsmaßnahmen in den Wahrnehmungsbereich der Endkonsumenten gelangen. Hierbei gilt es, an das Potential standortstarker innerstädtischer oder touristisch-orientierter Handelsaktivität anzuknüpfen und für die mobilen Franchise-Partner kaufkraftstarke Standorte in Shopping-Centern, auf Märkten und sonstigen stationär wechselnden VKF zu selektieren. Die Standorte des textilen Einzelhandels erfordern eine den Produkteigenschaften entsprechende Ausstattung, um das Ziel maximaler Absatzerfolge realisieren zu können. Gefragt ist dabei die Zusammenarbeit zwischen FG und FN. Denn der Standort eines stationären oder mobilen Einzelhändlers ist ein wichtiges Kriterium für dessen Unternehmenserfolg. Im EH gilt die These: „*Ohne einen geeigneten Standort kein Erfolg!*“³⁹³ Denn mit der Wahl des Standorts steht und fällt häufig das Unternehmenskonzept. Selbst ein noch so gutes Verkaufskonzept, eine herausragende Fachkompetenz des FN oder ein von beiden Seiten gut strukturiertes Marketing kann die Wirkungen einer falschen Standortwahl nicht ausmerzen.³⁹⁴ Der Standort ist demnach als absatzpolitisches Merkmal anzusehen, das eine hohe Bedeutung für die Höhe der Absatz- und Umsatzgenerierung des EHG einnimmt. Er beeinflusst entstehende Kosten und wirkt sich maßgeblich auf weitere betriebliche Faktoren aus.³⁹⁵ Für den Vertrieb der langlebigen, hochwertigen GG der Plauener Spitze bedarf es starker Standorte der angestrebten Facheinzelhandels-Franchise-Läden bzw. für die mobilen Franchise-Partner, welche nach Erfolg prophezeienden Faktoren selektiv gewählt werden (vgl. Anhang 4, S. XVIIff). Neben einer hohen Passantenfrequenz und der Nähe von Kundenströmen ist speziell die Nähe zu den relevanten Zielgruppen eine der Faktoren für eine optimale Ausgangslage der Geschäftstätigkeit.³⁹⁶ Für die *‘Plauener Spitze modern’* - Franchise-Partner sind insb. der innerstädtische und tourismusnahe Einzelhandel für die stationären sowie innerstädtische Shopping-Center und Märkte für die mobilen Franchise-Partner zu empfehlen, da an diesen Standorttypen mit hohen Passantenfrequenzen und einer guten Ausgangslage die Einzelhandelsaktivität mit Heim- und Haustextilien zu rechnen ist. Im Anhang 4 wurden für den stationären Franchise-Handel der Citystandort Leipzig-Zentrum/Hainstraße als repräsentativer Großstadtstandort in Ostdeutschland sowie der tourismusnahe Erlebnisstandort Dresden/Frauenkirche als touristisch-orientierter Standort in einer Großstadt analysiert.

Die Standortanalysen für ausgewählte Standorte im ostdeutschen Bundesgebiet haben zu folgenden Erkenntnissen für das Franchise-System *‘Plauener Spitze modern’* geführt. Die ostdeutschen Großstädte bieten für eine Einzelhandelsaktivität gute Standortqualitäten, speziell die Toplagen. In den Citybereichen der Großstädte (z.B. Leipzig) zwingen allerdings überbezahlte 1A-Lagen mit bis zu Euro 120,- pro m² Einzelhandelsfläche den Rückzug aus den Toplagen. Für die Franchise-Läden kommen

³⁹³ Müller-Hagedorn, L. (1998), S. 380

³⁹⁴ Vgl. IHK Koblenz (2009), http://www.ihk-koblenz.de/servicemarken/Branchen/handel/standort_ladenlokal.jsp?print=true (11.02.2009)

³⁹⁵ Vgl. Horn/Deuschle/Geller/Lutz/Weber/Birk (2007), S. 27

³⁹⁶ Vgl. Der Handel, <http://www.derhandel.de> (03.07.2009)

maximal 1B-Lagen in Betracht, wobei auch diese mit Mietpreisen von Euro 30,- bis 60,- pro m² sehr preisintensiv sind. Die Ansiedlung in 1B-Lagen ist allerdings nötig, um von den dort herrschenden Passantenströmen von ca. 2000 Passanten/Stunde zu profitieren. Die Mehrausgaben für die Ladenmiete sind über den Umsatz wieder einzuholen. Als repräsentativer touristisch-orientierter Großstadt-Citystandort wurde der Mikrostandort Dresden-Innere Altstadt/Areal Frauenkirche analysiert. Er bietet neben dem innerstädtischen Einzelhandelspotential zusätzlich das Potential eines touristischen Zielgebiets, wodurch speziell die Zielgruppe der Touristen bedient werden kann. Allerdings sind die Mietpreise im Areal der Frauenkirche sehr hoch. Diese resultieren aus der erhöhten Nachfrage, die sich aus den günstigen bis optimalen Standortqualitäten ergibt. Dieser touristische Anziehungspunkt mit der Verbindung zur Brühlschen Terrasse und neben der Frauenkirche zahlreichen weiteren touristischen Attraktionen in unmittelbarer Umgebung überzeugt mit ca. 5500 Passanten/Stunde³⁹⁷ v.a. durch eine sehr hohe Passantenfrequenz.

Die durchgeführten Standortanalysen (vgl. Anhang 4, S. XXIIff) für die Planstandorte Leipzig-Zentrum/Hainstraße und Dresden-Innere Altstadt/Neumarkt-Areal Frauenkirche liefern die erforderlichen Informationen für die zu treffende Standortentscheidung. Die Analysen haben ergeben, dass beide Standorte für die Gründung stationärer Einzelhandelsgeschäfte des Franchise-Systems gemäß den analysierten Standortfaktoren als geeignet bewertet werden können. Grundsätzlich bieten beide Planstandorte danach gute bis sehr gute Standortqualitäten, an denen ein langfristiger Erfolg der angestrebten Franchise-Partnerbetriebe realisierbar erscheint. Allerdings erfordern die hohen Mietpreise für gut frequentierte Lagen maximale Umsätze. Viel wird nach Eröffnung von der Unternehmerperson am jeweiligen Standort abhängen. Von der Qualität der FN-Person wird abhängen, ob das gegebene hohe Standortpotential erfolgreich im Rahmen der Franchise-Partnerschaft genutzt werden kann. Für den mobilen Franchise-Handel sind insb. Märkte (z.B. hochwertige Kunsthandwerkmärkte), Messen und kaufkraftstarke bzw. stark frequentierte Einzelhandelsflächen in großen Shopping-Centern zu empfehlen.

5 Finanzplanung

5.1 Finanzbedarf

Die Umsetzung der Franchise-Idee in ein marktreifes Franchise-System ist ein zeitaufwendiger Prozess, der für den FG mit hohen Kosten verbunden ist. Der FG muss eine Reihe von finanziellen Vorleistungen erbringen. Kosten fallen im Rahmen des Franchise-System-Aufbaus u.a. an für: Arbeitslohn des FG, Markenmeldung, Werbungskosten, Anwälte und Notare, Standortrecherchen, Dienstreisen

³⁹⁷ Eigene Zählung am Samstag, 14.11.2009 (11..0 bis 14.00 Uhr), Zählstandort An der Frauenkirche.

des FG, Errichtung/Ausstattung und Betrieb des Referenzgeschäfts sowie des Pilotbetriebs, Erstellung der Handbücher und für Schulungen der FN (Ort, Zeit, Materialien), für die Rekrutierung möglicher FN z.B. auf Franchise-Messen, für die Mitgliedschaft in Verbänden bzw. für die Akquisition in entsprechenden Portalen oder durch Anzeigen usw. Laut Deutscher Franchise Verband ist für den Aufbau des Systems in den ersten Jahren mit einem finanziellen Aufwand des FG in Höhe von ca. 0,5 bis 1 Mio. Euro zu rechnen.³⁹⁸ Im Anhang 5 ist eine entsprechende Tabellenkalkulation aufgeführt, in der sämtliche Kosten für den Systemaufbau erfasst werden können.

Neben den Kosten für den Systemaufbau ergeben sich seitens des FG Kosten für die Erfüllung des Leistungspaketes, das für den ersten FN vollständig bereitstehen muss. Der FN liefert für den FG zu Beginn der Franchise-Partnerschaft zwar mit Zahlung der Einstiegsgebühr eine erste Einnahmequelle, allerdings deckt dieser Betrag die Kosten des FG bei weitem nicht. Aus FG-Sicht müssen außerdem weitere anfallende Kosten z.B. für die zukünftige Weiterentwicklung und Optimierung des Systems eingeplant werden. Für den gesamten FG-Finanzaufwand werden in den ersten Jahren die Einstiegsgebühren der FN nicht zur Deckung aller anfallenden Kosten ausreichen.

Da das Franchise-Projekt im vorliegenden Fall ein durch Fördermittel des Freistaates Sachsen unterstütztes KMU-Projekt darstellt, sind für die Aufbau-, Erprobungs- und Weiterentwicklungsphase genügend finanzielle Mittel vorhanden, so dass der FG auf Kredite, Darlehen oder Bürgschaften weitgehend verzichten und die FN zu Beginn der Franchise-Partnerschaft umfangreich und in vielerlei Hinsicht unterstützen kann. Die finanziellen Fördermittel stammen aus einem Förderprogramm zur Mittelstandsförderung der Sächsischen Aufbaubank-Förderbank (SAB). Über Höhe und Umfang der Fördermittel wird an dieser Stelle stillschweigend gehandelt und nicht weiter eingegangen. Sie erleichtern dem FG die strategische und konzeptionelle Planung sowie Teile der Umsetzung der Franchise-Idee wesentlich. Sie stellen die hauptsächliche Finanzquelle des Franchise-Systems während des Aufbaus und der Erprobung dar.

5.2 Einnahmen durch Gebühren

Bei sämtlichen Gebühren ist darauf zu achten, dass der Franchise-Vertrag festhält, welche Gebühren der FN für welche konkreten Leistungen des FG zu leisten hat. Dabei ist stets die Angemessenheit von Leistungen und Gegenleistungen zu berücksichtigen.³⁹⁹ Für die Übernahme des Franchise-Systems muss der FN zu Beginn der Vertragslaufzeit, i.d.R. sofort nach Vertragsunterzeichnung an den FG eine einmalige Einstiegsgebühr leisten. Diese einmalige, feste Gebühr wird für die Teilhabe am Franchise-System und den damit verbundenen Anfangsleistungen erhoben. Auch wenn zu Beginn des Franchise-Systems mit der Zahlung der Einstiegsgebühr keine Kostendeckung realisiert wird, stel-

³⁹⁸ Vgl. <http://www.gruenderblatt.de/pdf/franchise-leitfaden-dfv.pdf> (27.10.2009)

len sie den grundsätzlichen Beitrag des Franchise-Partners zum System dar, welches auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung beruht. Für *'Plauener Spitze modern'* ist denkbar, die Gebühr auf maximal 2.000 € zu beschränken und einzelne Kosten für die Anfangsausstattung (z.B. für Werbemittel, Geschäftsausstattung etc.) separat in Rechnung zu stellen bzw. die laufenden Gebühren entsprechend höher zu gestalten, da diese bei Interesse für eine Franchise-Partnerschaft i.d.R. zunächst die finanzielle Hürde „Einstiegsgebühr“ als Kriterium für ein Engagement erachten und sich bei höheren Einstiegsgebühren die Gewinnung potentieller Franchise-Partner allgemein wesentlich schwieriger erweist. Für den FN stellen die Finanzierung der Investitionssumme und die Eintrittsgebühr oft eine große Hürde dar.⁴⁰⁰ Die finanzielle Grundbelastung der FN sollte zu deren Geschäftsbeginn außerdem in einem machbaren und angemessenen Rahmen gehalten werden, damit diese weniger belastet oder gar verschuldet in ihre zumeist Existenzgründung starten - nur so können diese für eine Franchise-Partnerschaft begeistert und gewonnen werden.

Die laufende Franchise-Gebühr sollte nicht als fester monatlicher Betrag, sondern als Prozentsatz vom Netto- bzw. Bruttoumsatz erhoben werden. Mit ihr werden u.a. die kontinuierliche Nutzung von Know-how, Training und Schulungen, Markenschutz, Beratung, Bereitstellung von Werbemitteln und die Weiterentwicklung des Systems honoriert. Sie beläuft sich i.d.R. auf 2 bis 5% vom Nettoumsatz. Häufig wird zusätzlich zur laufenden Gebühr in Franchise-Systemen zur Finanzierung überregionaler Werbung und Marketingmaßnahmen eine monatliche Werbegebühr in Höhe von 1 bis 3 % vom Nettoumsatz erhoben. Bei der Bemessung der Gebühren ist darauf zu achten, dass sie einen angemessenen Gegenwert für die Leistungen des Franchise-Systems darstellen, ohne die Gewinnchancen der FN einzuschränken. Sie sollte für den FN transparent und nachvollziehbar sein. Darüber hinaus sollte das Verhältnis zwischen den Gebühren ausgewogen sein, d.h. bei entfallener oder geringer Einstiegsgebühr sind i.d.R. die laufenden Gebühren entsprechend höher zu bemessen. Für das *'Plauener Spitze modern'*-Franchise-System ist zu empfehlen, die laufende Gebühr und monatliche Werbegebühr zusammenzufassen und insgesamt eine monatliche, umsatzabhängige Franchise-Gebühr in Höhe von maximal 3 bis 5% des Nettoumsatzes zu erheben. Bei einem monatlichen Nettoumsatz von EUR 10.000,- entspricht dies einer angemessenen Franchise-Gebühr von monatlich Euro 300,- bis 500,-, die der FN nach Berechnung des Nettoumsatzes an den FG zu leisten hat. Sinnvoll ist, dass diese Franchise-Gebühr über das zentrale Buchungs- und Warenwirtschaftssystem zum 15. des Folgemonats direkt vom FN-Konto abgezogen wird.

³⁹⁹ Vgl. Peckert/Kiewitt/Klapperisch/Aschenbrenner (2007), S. 158

⁴⁰⁰ Vgl. <http://www.dbresearch.de> (06.11.2009)

6 Systemerprobung und Referenzgeschäft

6.1 Pilotbetrieb

Sinn und Zweck des **Pilotbetriebs** ist es, den **Prototyp** des Franchise-Partner-Geschäfts unter Marktbedingungen umfassend zu prüfen. Die **Erprobungsphase** ist die Generalprobe für das im Aufbau befindliche Franchise-System, hier zeigt sich, ob das erarbeitete Franchise-Konzept ohne weiteres multiplizierbar ist. Im Rahmen der Systemerprobung sind die Vorgaben des Europäischen Verhaltenskodex für Franchising zu beachten. Danach muss *'Plauener Spitze modern'* vor Aufbau seines Franchise-Netzwerkes sein Geschäftskonzept in einem angemessenen Zeitraum mit wenigstens einem Pilotbetrieb erfolgreich betrieben haben, d.h. der FG muss sein nachzuweisendes Erfahrungswissen vor Vertragsabschluss mit dem ersten FN in wenigstens einem Pilotbetrieb manifestiert haben muss.⁴⁰¹ Da als Pilotbetrieb nicht ein bereits FN-geführtes Geschäft dienen kann, weil dieser erst durch die Übergabe des erprobten FG-Know-how zum FN wird, stellt sich die Frage in welcher Art und Weise die Erprobungsphase über ein Pilotbetrieb erfolgt. Für das Franchise-System *'Plauener Spitze modern'* wäre denkbar, dass das von der Einzelunternehmerin Rosalie Brandt selbst seit einigen Jahren erfolgreich betriebene Fachgeschäft für Plauener Spitzen Produkte in Eisenach als Pilotbetrieb dient und als sog. **Referenzgeschäft** für das Ladenkonzept aufgebaut und später an einen FN übergeben wird. Das bereits bestehende Fachgeschäft für Plauener Spitze soll dabei als Pilotladen beweisen, dass sich das neue Geschäftskonzept des FG auf dem Markt erfolgreich umsetzen lässt. Es ist auch denkbar, zu diesem Zweck ein weiteres Fachgeschäft an einem neuen Standort als Pilotbetrieb zu eröffnen, wobei die Standortanforderungen und das Standortprofil zu berücksichtigen sind (kaufkraftstark, hohe Passantenfrequenz, touristisch geprägt u.a.). Im Idealfall findet sich für diesen Standort ein franchisepartner-ähnlicher Geschäftsführer, der nach der erfolgreichen Erprobungsphase Pilotbetrieb als eigentändiger FN übernimmt. Die Pilotläden werden bereits nach genau dem Konzept geführt wird, wie später die Franchise-Betriebe. Wichtig ist hierbei, dem Geschäftsführer des Prototyps die unternehmerischen Freiheiten zu gewähren, die ein späterer Franchise-Partner auch genießen darf.

Für den FN stellt der Erfolg des Pilotbetriebs das Maß für die eigene Franchise-Tätigkeit und Übernahme des Geschäfts dar bzw. dient als Nachweis für das Funktionieren des Systems. Um sicherzustellen, dass sich der Erfolg des Konzepts trotz definierter Standortprofile an den unterschiedlichen Standorttypen unter verschiedener Marktbedingungen einstellt, ist zu empfehlen, einen weiteren Pilotbetrieb z.B. in der Großstadt Leipzig am analysierten Standort Zentrum/Hainstraße oder in Dresden am touristisch attraktiven Standort nahe der Frauenkirch ebenfalls zunächst als eigenen Filialbetrieb zu

⁴⁰¹ Der Deutsche Franchise-Verband e.V. geht davon aus, dass eine bis zweijährige Pilotphase notwendig, aber auch ausreichend ist, unter der Voraussetzung, dass der Erfolg des Betriebs bewiesen werden konnte. Vgl. <http://www.gruenderblatt.de/pdf/franchise-leitfaden-dfv.pdf> (27.10.2009)

erproben und dann als bereits erprobten Geschäftsstandort als Franchise-Laden in die Hand eines weiteren FN zu übertragen. Da für die Erprobungsphase im Rahmen der Projektförderung vorhandene Gelder im Franchise-System verfügbar sind, könnten diese sinnvoll für die Gründung erster Franchise-Läden eingesetzt und für den FG der Grundstein für ein flächendeckendes Vertriebsnetz bereits schon im Rahmen der Systemerprobung gelegt werden.

Die i.d.R. ein- bis zweijährige Erprobungszeit dient als Testphase, in der seitens des FG festgestellt werden kann, ob Konzeptänderungen oder Verbesserungen im Organisationsablauf nötig sind.⁴⁰² Aufgrund der seitens des FG bereits bestehenden Erfahrungen im Handel mit Heim- und Haustextilien sollten für die Pilotprojekte von *Plauener Spitze modern* eine einjährige Erprobungsphase ausreichend sein. Die Pilotphase ist mit dem Tag abgeschlossen, an dem der FG den Pilotladen an den bereits eingesetzten Geschäftsführer übergibt und dieser als Franchise-Partner die vollständige Kontrolle übernimmt.⁴⁰³

Nach Ablauf der Erprobungsphase ist eine betriebswirtschaftliche Auswertung jedes Pilotbetriebes vorzunehmen. Neben einer Gewinn- und Verlustrechnung hat der FG für jeden einzelnen Pilotbetrieb eine Rentabilitätsrechnung vorzunehmen, auf deren Grundlage die Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung für die zukünftigen FN entwickelt wird. Da der Pilotbetrieb in Eisenach bereits seit mehreren Jahren in Betrieb ist, ist schon bekannt, wie entsprechend der Ergebnisse aus der Systemerprobung die Kalkulation der Einkaufspreise (Aufschlag von 120%) und die Festsetzung der Gebühren vorgenommen werden sollte. Ergebnis dieser Phase ist weiterhin die Zusammenstellung eines Werbekonzepts für die lokale und überregionale Werbung und ein durchdachtes Schulungsprogramm. Die gesammelten Erfahrungen sind dabei zu dokumentieren, werden zusammengeführt und können in den Know-how-Transfer Erfolg bringend einfließen.⁴⁰⁴

6.2 Vorstellung des Referenzgeschäfts

Alle Pilotbetriebe sollten entsprechend dem systemtypischen Referenzgeschäft gestaltet sein, um positive Ergebnisse zu erreichen. Als grundlegendes Referenzgeschäft wäre sinnvoll, das bislang als Plauener Spitzen-Fachgeschäft erprobte Einzelhandelsgeschäft von Rosalie Brandt, das sich an einem touristisch interessanten Standort in Eisenach, zwischen Bach- und Lutherhaus befindet, zu wählen und als Prototyp für die angestrebten Franchise-Partnerläden auszustatten. Dieses Geschäft müsste lediglich an das neue Systemkonzept, speziell im Bereich Sortiment, Ladengestaltung und Warenpräsentation angepasst werden. Vorhandene Strukturen und Erfahrungen fördern hierbei die Erprobungsphase, wodurch sich dieses Geschäft als Referenzgeschäft besonders eignet.

⁴⁰² Vgl. <http://www.gruenderblatt.de/pdf/franchise-leitfaden-dfv.pdf> (27.10.2009)

⁴⁰³ Vgl. Peckert/Kiewitt/Klapperisch/Aschenbrenner (2007), S. 90

⁴⁰⁴ Vgl. Nebel/Schulz/Flohr (2008), S. 76

Das Referenzgeschäft zeigt den Aufbau der systemtypischen Ladengestaltung und der Präsentation der Ware, innen wie außen, und soll für zukünftige Franchise-Partner als beispielhafter Laden dienen. Dabei sollte die Shopgestaltung strukturell vorgenommen werden. Denkbar wäre, die Hilfe eines Innenarchitekten heranzuziehen, der die bereits mehrfach erwähnten Systemstandards in die Shopgestaltung einfließen lässt. Bislang präsentierte sich das Referenzgeschäft in einem traditionellen Stil. Das Geschäft war relativ eng und dicht mit Ware bestückt. Durch braune Holzregale wurde gemäß dem alten Geschäftsnamen „Spitzenstübl“ ein gemütliches Ambiente geschaffen. Von dieser Art Ladengestaltung sollte größtenteils Abstand genommen werden. Ziel sollte eher sein, mit hellen Einrichtungsfarben (weiß, beige, grau, creme-farbig) ein neues Ambiente zu schaffen, dass sich durch modernes und edles Design auszeichnet. Bislang war die Warenpräsentation und Sortimentsgestaltung im Referenzgeschäft relativ unstrukturiert und unübersichtlich (vgl. Abb. 23).



Abb. 23: Ladengestaltung innen⁴⁰⁵

Die Warenpräsentation im Referenzgeschäft soll zukünftig übersichtlicher und klarer strukturiert sein. Durch thematische sowie farbliche Abgrenzung der verschiedenen Sortimente bzw. Produkte soll das elegante Ambiente der Shops gefördert werden. Statt des bisherigen altertümlichen Teppichbodens soll ein dunkelbrauner Laminatboden einen Gegensatz zu den hellen Regalflächen mit seinen überwiegend hellen Waren schaffen. Die Ware soll teils in Arrangements präsentiert werden. Mit Unterstützung des Designers soll es gelingen, eine anspruchsvollere und modernere Ladeninnenausstattung des Referenzgeschäfts zu kreieren, die sich in der Schaufenster- und Außengestaltung fortsetzt. Speziell die Außengestaltung macht bisher keinen edlen, sondern eher kitschigen Eindruck (vgl. Abb. 24).

⁴⁰⁵ Quelle: eigene Fotos



Abb. 24: Außenbereich Laden bisher⁴⁰⁶

Das Ladenschild über der Außenfassade sollte ebenfalls in einem edlen Grauton gehalten werden, will man dem elegant-modernen und zeitgemäßen Design begegnen, der speziell gut in das Bild hochfrequentierter Großstadtlagen passt. Das bereits dargestellte Logo könnte als Ladenschild genutzt werden. Ziel des FG sollte sein, in Zusammenarbeit mit einem Raumausstatter/Designer gemeinsam ein modernes Ladenbau-Konzept entsprechend dem '*Plauener Spitze modern*' - CI zu entwickeln, das in seiner Gesamtheit modular, flexibel und funktional ist. Dieses Ladenbau-Konzept muss in jedem Franchise-Laden umsetzbar sein und soll den systemweiten einheitlichen Marktauftritt ermöglichen, der von den Kunden positiv aufgenommen wird. Diese Empfehlungen sind lediglich beispielhaft, die letzte Entscheidung trifft der FG.

6.3 Handbuch

Für neue und kleinere Franchise-Systeme, die i.d.R. nicht unter das Europäische Kartellrecht fallen, gibt es keine gesetzliche Verpflichtung das Franchise-Know-how in Form eines Handbuches zu dokumentieren. Allerdings ist für den eines eintretenden Streitfalls ratsam, die Übertragung des '*Plauener Spitze modern*' - Know-how sowie sämtliche Regelungsbereiche hinsichtlich der Führung des Franchise-Geschäfts in einem Systemhandbuch festzuschreiben. Dieses ist spätestens während der Erprobungsphase der Pilotbetriebe bis ins Detail fertigzustellen, um es bei Übergabe der ersten Franchise-Geschäfte den FN überreichen und sich damit gegenseitig absichern zu können. Das Handbuch beinhaltet das ganze notwendige Wissen (Know-how), das der FN zur erfolgreichen Führung seines Betriebes benötigt. Es soll ihm helfen, seine Geschäftstätigkeit in besonderem Maße positiv entsprechend der '*Plauener Spitze modern*' - Richtlinien zu gestalten. Die Erstellung des Systemhandbuches

sollte nach folgenden Schritten erfolgen: Zunächst wird in dem schriftlichen Dokument die Franchise-Idee und das entsprechende Konzept ausführlich erläutert, anschließend wird dieses durch die Pilotbetriebe erprobt, Erfahrungen der Markterprobung werden hierbei festgehalten. Als Resultat erhält man eine erste Fassung des Handbuches für den FN. Da der Erfolg des Franchise-Systems von der Weiterentwicklung des Know-how lebt, muss das Handbuch regelmäßig aktualisiert und die Neuerungen an die FN weitergegeben werden. Folgende Inhalte sollte das *‘Plauener Spitze modern’* - Systemhandbuch grundsätzlich umfassen: Idee und Leistungsprogramm des Franchise-Systems, Betrachtung des Marktes, Anforderungen an den Standort und die Geschäftsausstattung, Produkte/Dienstleistungen bzw. Sortimentsgestaltung/Warenpräsentation, evtl. Personalführung, Betriebswirtschaft, Finanzierung, Controlling, Schulung, Marketing, Recht sowie Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung. Im Anhang 6 ist eine beispielhafte Variante der Gliederung des Handbuches für das Franchise-System der *‘Plauener Spitze modern’* erarbeitet. Das Systemhandbuch sollte den FN sowohl in Papier- als auch in elektronischer Form zu Beginn der Franchise-Partnerschaft übergeben werden. Speziell die elektronische Fassung ist zu empfehlen, da *‘Plauener Spitze modern’* so Änderungen schneller und kostengünstiger vornehmen kann. Empfehlenswert wäre auch, die elektronische Fassung so zur Verfügung zu stellen (z.B. über die FG-Website/Intranet), dass es möglich ist eine Funktion zu integrieren, mit der FG kontrollieren kann, wie oft der jeweilige FN das Handbuch angeklickt hat. Bei einer solchen Handbuch-Bereitstellung könnte der FG jederzeit Änderungen am Handbuch vornehmen, die FN könnten derweil von dieser Form profitieren, dass sie auf einzelne Informationen schneller und gezielter zugreifen können. Damit soll der FN die Möglichkeit erhalten, während der gesamten Vertragslaufzeit auf das aktuelle Franchise- und Produktwissen des FG jederzeit zurückgreifen zu können. Das Systemhandbuch soll dem FN als Betriebsanleitung für den Aufbau und die Führung seines Franchise-Systems dienen.

7 Anforderungen an Franchise-Partner

7.1 Franchise-Nehmer-Profil

Die Selektion geeigneter FN ist für den Erfolg des Franchise-Systems für hochwertige Heimtextilien einer der wichtigsten Prozesse überhaupt. Denn wie die Vergangenheit gezeigt hat, kann ein falscher (ungeeigneter) FN der Grund dafür sein, dass ein erfolgreiches Franchise-System nicht funktioniert und den Franchise-Partnerbetrieb nach nur geringer Zeit der Selbständigkeit zum Aufgeben der wirtschaftlich eigenständigen Franchise-Tätigkeit zwingt. Die Folgen dieses Effekts sind nicht nur für den FN, sondern speziell auch für den FG unangenehm, da das FG-Image sehr unter diesem Umstand lei-

⁴⁰⁶ Quelle: eigenes Foto

det. Gefragt sind qualifizierte und motivierte Partner mit Einsatzbereitschaft.⁴⁰⁷ Um aus FG-Sicht ungeeignete FN von vornherein auszuschließen, gilt es, im Vorfeld der Franchise-Partnersuche ein Anforderungsprofil zu erstellen, das die notwendigen Ansprüche an einen geeigneten FN formuliert. Das Franchise-Nehmer-Profil identifiziert den geeigneten „Franchise-Typ“ anhand einer Liste von Eigenschaften und Anforderungen, die Bedingung für eine erfolgreiche Franchise-Kooperation sind (vgl. Anhang 7, S.LXV).

Dieses Anforderungsprofil definiert das konkrete Partnerprofil und die Voraussetzungen, die ein FN mitbringen sollte. Bevor auf die einzelnen Anforderungen eingegangen wird, wird darauf verwiesen, dass bei den FN für eine erfolgreiche Kooperation grundsätzlich das Vorhandensein einer unternehmerischen `Ader` gegeben sein muss. Der FN muss in jedem Fall über ein ausgeprägtes kaufmännisches Verständnis und Vertriebsstärke verfügen und Spaß im Umgang mit Kunden haben – er muss den nötigen unternehmerischen `Biss` mitbringen, um seinen eigenen Betrieb in guten wie in schlechten Zeiten erfolgreich zu führen.⁴⁰⁸ Das Anforderungsprofil wird unterteilt in fachliche, methodische sowie soziale Anforderungen und in Persönlichkeitsmerkmale. Zu den fachlichen Anforderungen zählen alle berufsspezifischen Fertigkeiten und Fachkenntnisse. Neben ihrer Ausbildung sollten die potentiellen FN eine umfassende Einzelhandelserfahrung besitzen. Erfahrungen im Textilgewerbe wären wünschenswert, könnten aber auch - wenn nicht vorhanden - in Schulungen und Trainings erworben werden. Mit den methodischen Anforderungen sind die situations- und fachübergreifenden Fähigkeiten gemeint. Die FN sollen insb. Organisations- und Planungstalent, ausgeprägtes verkäuferisches Talent, Führungskompetenz sowie die Fähigkeit zur Präsentation besitzen. Da in den Franchise-Betrieben zu Beginn nicht geplant ist, weitere Mitarbeiter einzusetzen, geht es im Rahmen der sozialen Anforderungen v.a. um die Fähigkeit, mit dem FG, den Herstellern und besonders mit den Kunden zu kooperieren und zu kommunizieren. Hier sind persönliches Engagement und Teamfähigkeit gefragt. Allerdings sollte darauf geachtet werden, dass die FN auch die grundlegenden Fähigkeiten besitzen, nicht nur sich selbst, sondern auch andere zu motivieren, falls zu einem späteren Zeitpunkt einmal der Einsatz von Mitarbeitern im Franchise-Betrieb notwendig wird. Des Weiteren ist generell für die FN-Tätigkeit in einem Franchise-System die Bereitschaft zu Kompromissen und Einsicht nötig. Besonders wichtig für die FN-Tätigkeit sind die Persönlichkeitsmerkmale, dazu zählen persönliche Einstellungen, Werthaltungen und die Motivationsfähigkeit der FN-Person. Wie schon angedeutet muss der FN in erster Linie einen starken Willen zur Selbständigkeit haben. Ihm sollte klar sein, dass die Franchise-Tätigkeit für ihn eine Chance in die Eigenständig- und Unabhängigkeit ist. Er muss eine gewisse Risikobereitschaft mitbringen, Eigeninitiative ergreifen können, kreativ und lernbereit sein. Er sollte sich bewusst sein, dass die Selbständigkeit im textilen Einzelhandel kein „Zuckerschlecken“ ist. Diese Tätigkeit erfordert ein hohes Maß an Bodenständigkeit, Eigenmotivation, Beharrlich- und Standhaf-

⁴⁰⁷ Vgl. Peckert/Klapperich/Kiewitt/Aschenbrenner (2007), S. 19

⁴⁰⁸ Vgl. Peckert/Klapperich/Kiewitt/Aschenbrenner (2007), S. 19

tigkeit. Kontaktfreudigkeit, Aufgeschlossenheit, positive Ausstrahlung und Energie benötigt der FN für die tägliche operative Arbeit am POS. Für den Erfolg des Franchise-Systems ist wichtig, dass der FN strebsam und erfolgsorientiert arbeitet und seine Ziele sowie die des Franchise-Systems nicht aus den Augen verliert bzw. stets danach strebt. Das Wichtigste für die FN-Tätigkeit ist, dass er sich zu hundert Prozent mit den Produkten und dem gesamten Franchise-System identifiziert sowie die Markenwelt der Plauener Spitze verkörpern kann. Des Weiteren muss er prinzipiell folgende Qualitäten besitzen: Umsetzungspersönlichkeit, Charisma, gesundheitliche Stärke und Stressresistenz, die Höhen und Tiefen gleichermaßen meistert.

‘*Plauener Spitze modern*’ sucht daher diejenigen FN, welche die aufgeführten Qualitäten und Eigenschaften weitgehend besitzen.

7.2 Gewinnung der Franchise-Nehmer

Für die Partnersuche und -gewinnung stehen dem FG vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung. Bevor damit begonnen wird, sollte für den FG allerdings klar sein, wen er als potentielle FN in erster Linie ansprechen will. I.d.R. bietet es sich an, brancheninterne Partner zu gewinnen, die bereits in der Branche der Heim- und Haustextilien beruflich oder geschäftlich tätig sind und bestenfalls das Sortiment der Plauener Spitze kennen. Anderenfalls ist die Franchise-Expansion mit dem klassischen Existenzgründer oder gar arbeitslosen Interessenten denkbar, die mit dem bewährten Geschäftskonzept den Weg in die Selbständigkeit realisieren, selbstverständlich unter der Voraussetzung, dass sie die Anforderungen des FN-Profiles erfüllen. Bei branchenfremden FN gewinnen Schulung und Betreuung (Aus- und Fortbildung) der Partner deutlich an Bedeutung. Für Erstkontakte eignen sich v.a. die Kommunikationskanäle. Anzeigen in Internetportalen, in Printmedien sowie auf Messen stellen geeignete Plattformen für die Herstellung von Erstkontakten dar. Hier sollten die wichtigsten Inhalte wie „Wer sind wir!“, „Wen suchen wir!“, „Was bieten wir!“ vermittelt werden. Medien, die sich mit dem Thema Existenzgründung befassen, eignen sich dazu genau so gut wie verschiedene Franchise-Fachzeitschriften. Eine besondere Möglichkeit zur FN-Ansprache bietet insb. die jährlich stattfindende Franchise-Messe in Frankfurt am Main oder die START in Essen. Die Messen sollten vom FG zur Repräsentation des Franchise-Systems genutzt werden. Er kann dort potentielle FN-Interessenten direkt ansprechen, ihnen detaillierte Informationen geben und umfassend für das Franchise-System werben. Mit dem Ausfüllen eines Bewerbungsbogens könnte der FG die Basis für weitergehende Kooperationsgespräche bilden. Um speziell die lokalen Interessenten anzusprechen, sollte an den vom FG angestrebten Standorten in der lokalen Presse geworben werden, ggf. könnte der FG regional selbst Informationsveranstaltungen durchführen, in denen das Thema Franchising und die Branche der Heimtextilien ebenso umfassend wie das eigene Franchise-System, die Plauener Spitzenprodukte sowie sämtliche Konditionen für eine Franchise-Partnerschaft dargestellt werden. Fragen der FN-Interessenten könnten direkt beantwortet werden.

Die unterschiedlichen Kommunikationsinstrumente haben grundsätzlich u.a. gemeinsam die zentrale Aufgabe, die Franchise-Interessenten auf die firmeneigene Website www.plauenerspitze-modern.de zu lenken, wo diese weitergehende Informationen über das Franchise-System erhalten. Hier muss ihnen schnell ersichtlich sein, dass sie sich mit der dort dargestellten Geschäftsidee selbständig machen können. Aus diesem Grund sollte auf der Website von *'Plauener Spitze modern'* eine eigene Seite für das Franchising eingerichtet sein, wo der FG für eine Franchise-Partnerschaft wirbt. Wichtig für einen FN-Interessenten im ersten Entscheidungsschritt zur Übernahme des *'Plauener Spitze modern'* - Konzepts sind

- das Vertrauenspotential in die Markenwelt von *'Plauener Spitze modern'*
- der Ruf des FG und des gesamten Franchise-Systems
- die Marktchancen der Plauener Spitzen-Markenwelt und des Franchise-Systems
- der realisierbare Berufstraum
- das Verhältnis von Investition zu Einkommen

Um auf das Franchise-System von *'Plauener Spitze modern'* aufmerksam zu machen, dienen v.a. Anzeigen mit Links auf die eigene Website in Franchise-Portalen wie franchise-net.de, nexus-franchiseboerse.org oder franchiseportal.de.

7.3 Vom Erstkontakt bis zum Vertragsabschluss

Nachdem der Erstkontakt hergestellt bzw. Erstinformationen ausgetauscht wurden und verschiedene Interessenten ernsthaftes Interesse an einer Franchise-Partnerschaft bekunden haben, hat der FG die Aufgabe, aus den Interessenten die wirklich geeigneten Bewerber für das Franchise-System zu selektieren. Anhand des entwickelten Anforderungsprofils kann eine erste Einschätzung über den jeweiligen Bewerber getroffen werden. Weitere Selektionsmerkmale sind in Fragebögen oder Gesprächen zu klären. Mit den gesammelten Daten, Informationen und Referenzen lässt sich ein Partnerprofil erstellen, mit dem überprüft werden kann, ob der Bewerber zum System passt. Besteht beiderseitig weiterhin das Interesse an einer Kooperation und konnte zwischen den potentiellen Partnern in den ersten Gesprächen ein Vertrauensverhältnis geschaffen werden, ist der FG zu einer vorvertraglichen Aufklärung verpflichtet, in der er dem FN-Kandidaten alle weiterführenden Franchise-Konditionen offenlegt. Die Angaben des FG müssen auf den FN-Interessenten genauso magnetisch wie glaubwürdig wirken.⁴⁰⁹ Sie müssen realistisch sein und dürfen keineswegs beschönigt werden, gleichfalls wie die Angaben, die der FN macht (z.B. Kapitalverfügbarkeit etc.). Um im Falle eines Rechtsstreits die Aufklärung beweisen zu können, ist zu empfehlen, diese in einer Erklärung zu dokumentieren und beiderseitig mit Unterschrift zu bestätigen. Verschweigt der FG wichtige Informationen, die für den Vertragsabschluss relevant sind, kann dies zur Haftung wegen Verletzung der vorvertraglichen Aufklärungspflicht führen (Schadenersatzanspruch gemäß §§ 311, 280 Abs. 1 BGB). D.h. der FN ist vom

FG bei den Verhandlungen über den Abschluss des Franchise-Vertrags vollständig und richtig aufzuklären (Grundsatz der Auskunfts- und Sorgfaltspflichten §311 Abs. 2 BGB). Dieser Grundsatz ist sowohl vom FG als auch vom FN bei den Verhandlungen einzuhalten. Der FG sollte dem FN vor Vertragsabschluss folgende Informationen und Franchise-Konditionen offenlegen:

- Informationen über das Franchise-Konzept und die finanzielle Lage des FG sowie über das gesamte FG-Leistungsspektrum
- Informationen über die mit Entscheidungsbefugnis ausgestatteten Personen der Systemzentrale
- Franchise-Angebote inkl. aller Einzelheiten über die Pilotbetriebe
- realistische Rentabilitätsvorschau und Standortanalyse, die auf realen und nachvollziehbaren Zahlen basiert
- Informationen zum erforderlichen Arbeitseinsatz des FN
- Franchise-Vertrag zzgl. aller standardisierten Anlagen
- Bankreferenzen
- detaillierte Angaben über Mitgliedschaften in Handels- und/oder nationalen Franchise-Verbänden
- detaillierte Angaben über andere Vertriebswege der Franchise-Produkte
- Angaben über notwendige Investitionssummen des FN (Mindesteigenkapital, Verhältnis von Fremdkapital, Franchise-Gebühren)
- Informationen über die Erfolgsaussichten der Marketingkonzeption
- wahrheitsgemäße Zahlenangaben über vergleichbare Franchise-Betrieb des Systems oder der Pilotbetriebe (z.B. durchschnittlicher Jahresumsatz)
- Vermittlung der bisherigen Erfahrungen der Systembetriebe oder der als Pilot- und Testbetriebe dienenden FG-Filialen
- Darstellung des über die Eintrittsgebühr hinausgehenden Kapitals, unter Berücksichtigung aller Aufwendungen und unter Einbeziehung des Zeitraumes der Anfangsverluste in der Anlaufphase (Durststrecke)⁴¹⁰

Eine entsprechende Checkliste mit den vorvertraglichen Aufklärungspflichten des FG befindet sich im Anhang 8. Diese muss vom FG bei den Vertragsverhandlungen abgehandelt und bei Vertragsunterzeichnung vom FN entgegen gezeichnet werden.

In der Summe entscheiden einerseits reine vom FG vorgelegte Fakten und Erfolgszahlen (entsprechend der Checkliste) und andererseits das Gefühl des geeigneten FN-Interessenten, ob dieser sich für oder gegen die Bindung einer Franchise-Partnerschaft entscheidet. Hat auch der FG nach Prüfung aller Anforderungen das Gefühl, der FN-Interessent eignet sich als Franchise-Partner, könnte eine abschließende Endbesprechung erfolgen. In dieser werden die endgültigen Rahmenbedingungen sowie letzte offene Fragen geklärt, bevor es zur Vertragsunterzeichnung über eine Franchise-Partnerschaft kommt und der Bewerber folgend als neuer Franchise-Partner in das System integriert wird.

⁴⁰⁹ Vgl. Peckert/Klapperich/Kiewitt/Aschenbrenner (2007), S. 85

⁴¹⁰ Vgl. Arnold (2007), S. 94; Peckert/Klapperich/Kiewitt/Aschenbrenner (2007), S. 160

8 Vertragliche Gestaltung (Franchise-Vertrag)

Der Franchise-Vertrag ist die rechtliche Basis der vertraglichen Kooperationsbeziehungen. Er regelt sämtliche Rechte und Pflichten zwischen dem FG *'Plauener Spitze modern'* und den Franchise-Partnern. In dem Vertrag sind Grundsätze der Zusammenarbeit, die finanziellen Belastungen des FN sowie weitere Details für die Zusammenarbeit im Franchise-System niederzulegen. Er stellt hohe Anforderungen an die juristischen Regelungen und sollte stets von einem Franchise-Recht erfahrenen Rechtsanwalt überprüft werden. Der Vertrag ist systemabhängig und stellt somit einen komplexen Maßanzug für das Franchise-System von *'Plauener Spitze modern'* dar. Er sollte bereits vor der FN-Akquise präzise formuliert werden. Grundsätzlich sollte er die typischen Phasen einer Vertragsbeziehung (Vertragsbeginn, -durchführung, -beendigung) regeln.

Der Franchise-Vertrag, welcher zukünftig als Mustervertrag für die Franchise-Partnerschaft des FG mit den FN dienen kann, sollte in Anlehnung an die im Kapitel E2.3 aufgeführte beispielhafte Gliederung für das *'Plauener Spitze modern'* - Franchise-System erarbeitet werden.

9 Kooperationstest

Der Kooperationstest bildet den abschließenden Teil des Aufbaus des Franchise-Systems für hochwertige Heim- und Haustextilien dar. *'Plauener Spitze modern'* hat nun die Aufgabe, 4 bis 5 Franchise-Partner für sich zu gewinnen. Im Rahmen der Kooperationsphase steht die Partnerschaft auf dem Prüfstand. In dieser Phase des Systemaufbaus wird sich zeigen, ob die bisher aufgebauten Systemmodule erfolgreich angewendet werden können. Es wird sich speziell zeigen, ob die Franchise-Zentrale in der Lage ist, alle Funktionen zu erfüllen, ob mit dem gewählten WWS die angestrebte automatisierte Koordination im gesamten System erreicht wird und ob der FG die richtigen FN akquiriert hat. Der Franchise-Vertrag muss hierbei beweisen, dass er als vertragliche Basis zwischen den Kooperationsparteien sämtliche Regelungsbereiche hinreichend erfüllt. Während der Kooperationsphase sollte der FG die FN auf den Ausbau und Weiterentwicklung des Systems hinweisen, sich gegen eventuelle Schadensersatzansprüche infolge vorvertraglicher Aufklärungspflichtverletzung abzusichern.⁴¹¹

10 Zusammenfassung

Im Kapitel F wurden zahlreiche Empfehlungen zur Umsetzung des Franchise-Systems von *'Plauener Spitze modern'* gegeben. Von der Geschäftsidee bis hin zum Kooperationstest wurde ein Konzept erarbeitet, mit dessen konsequenter Umsetzung der Aufbau des Einzelhandels-Franchise-Systems für

⁴¹¹ <http://www.gruenderblatt.de/pdf/franchise-leitfaden-dfv.pdf> (27.10.2009)

hochwertige Heim- und Haustextilien der Marke Plauener Spitze realisiert werden kann. Die einzelnen Schritte zur Umsetzung der Konzeptidee haben gezeigt, dass der Aufbau des Vertriebssystems für '*Plauener Spitze modern*' nach dem Franchise-System mit Fokussierung der Gründung eines flächen-deckenden Filialnetzes im Einzelhandel ein tiefgreifender Prozess ist, der eine detaillierte Planung und strikte Umsetzung der Richtlinien und erarbeiteten Empfehlungen erfordert. Das bedeutet für den FG, dass dieser die komplette Geschäftsidee von A-Z zur Vermarktung der von den kooperierenden Herstellern gelieferten Plauener Spitzen- und Stickerei-Markenprodukten entwickelt.

Dazu hat er ein Konzept zu erstellen, dass sich von der Sortimentsgestaltung über die Ladengestaltung bis hin zum Vertriebs- und Marketingkonzept erstreckt, mit dem die FN in der Lage sind, den lokalen Markt zu bearbeiten und die Zielvorgaben zu realisieren. Der FG muss eine umfangreiche Umfeld- und Marktanalyse durchführen. Durch die Erarbeitung der Marketingkonzeption legt er die Grundlage für den mittel- bis langfristigen Erfolg der Franchise-Partnerbetriebe fest. Mit einem gut durchdachten Konzept zur Auswahl der Franchise-Partner, zu deren Finanzierung und bei Systemintegration notwendige Ausbildung in Form von Schulungen und Trainings sichert der FG die optimale Einbindung der Vertriebspartner in das Franchise-System. Die einzelnen FN an den verschiedenen lokalen Standorten treten einheitlich am Markt auf. Dadurch wird eine prägnante Wirkung des gesamten Franchise-Unternehmens geschaffen, die sich in der Markenwelt, dem Markenbild und dem Marken-Image des Franchise-Systems fortsetzt. Der FG muss sein System mit mindestens einem Pilotbetrieb an den analysierten Standorten erproben. An den weiteren Standorten kann er nach erfolgreicher Erprobungsphase erste FN einsetzen. Er sollte die Pilotphase nutzen, um Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen im System zu optimieren. Speziell das zu erwerbende Warenwirtschafts- und Kassensystem ist gezielt zu integrieren und v.a. in der Pilotphase gemeinsam mit den über Rahmenverträge gebundenen Lieferanten zu erproben bzw. abzustimmen. Das während der Systemerprobung getestete Gesamtunternehmenskonzept wird dann Franchise-Partnern im Rahmen eines Vertrages und gegen Zahlung von Gebühren zum Betreiben eines eigenen Franchise-Geschäfts bzw. für den mobilen Marktauftritt zur Verfügung gestellt.

Während der Vertriebssystem-Konzipierung muss der FG akribisch vorgehen, um Fehler im Systemaufbau und ein Scheitern des gesamten Franchise-Systems zu verhindern. Die häufigste Ursache dafür ist mangelndes Kapital. Zwar stehen dem FG für die Finanzierung des Systemaufbaus im Rahmen der Projektförderung über die SAB finanzielle Mittel zur Verfügung, allerdings muss v.a. auch die Weiterentwicklung des Einzelhandels-Franchise-Systems finanziell abgesichert werden. Ein weiterer fataler Fehler, der in jedem Fall umgangen werden muss, ist die unzureichende Erprobung des Systems. Zwar besitzt der FG im Einzelhandel mit Plauener Spitzen- und Stickerei-Heimtextilien langjährige Erfahrung, allerdings werden die traditionellen Produkte unter einem neuen Namen und auf neue Art und Weise positioniert. '*Plauener Spitze modern*' trägt als FG die moralische und rechtliche Verantwortung gegenüber den FN. Die Kompetenz des FG bei der FN-Wahl entscheidet über die Qua-

lität der Absatzpartner, die wiederum über deren Erfolg und damit über den Erfolg des Gesamtmarkterfolges der Franchise-Marke entscheidet. Mit den FN-Qualitäten steht und fällt der Erfolg des gesamten Franchise-Systems. Als Vertriebspartner sind sie das Aushängeschild des Franchise-Systems, weshalb sie seitens des FG umfassend und mustergültig betreut werden sollten.

Wenn es dem FG gelingt, die in diesem Kapitel dargelegte Anleitung für den Aufbau des Franchise-Systems fehlerlos in der Praxis auszuführen steht dem Erfolg des Franchise-Systems von *‘Plauener Spitze modern’* nichts mehr im Wege.

G Schlussbetrachtung

Das Ziel dieser Arbeit war es zu untersuchen, mit welcher Art Vertriebssystem der Aufbau eines flächendeckenden Vertriebsnetzes für hochwertige Heim- und Haustextilien der Marke Plauener Spitze realisiert werden kann. Die primäre Aufgabe war hierbei die Erarbeitung eines Vertriebskonzeptes, bei dem der Vertrieb der hochwertigen Plauener Spitzen- und Stickereierzeugnisse über mehrere Vertriebskanäle realisiert wird und folglich zu einer attraktiveren Vermarktung der traditionellen Produkte der Premiummarke Plauener Spitze führt. Im Mittelpunkt sollte die Gründung von Einzelhandelsgeschäften und deren Organisation als Verbund stehen. Die Zielstellung wurde dabei in eine theoretische, methodische und eine praktische differenziert.

Auf der **theoretischen Ebene** war es zunächst erforderlich, das für den Vertriebssystemaufbau notwendige vertriebspolitische Grundlagenwissen aufzuarbeiten und die Basis für das im weiteren Teil der Arbeit anwendbare Vertriebs- und Handelsmodell zu schaffen. Dazu mussten zahlreiche Grundlagen für den Vertrieb von hochwertigen Heim- und Haustextilien herausgestellt werden. Hierbei wurde zunächst die bedeutsame Stellung der Vertriebspolitik im Rahmen des betrieblichen Marketing-Mix dargestellt. Des Weiteren wurden sämtliche Kenntnisse vermittelt, die beim Aufbau eines Vertriebssystems Anwendung finden. Ausgehend von der Darstellung der in der Textilwirtschaft herrschenden Rahmenbedingungen sowohl auf der Hersteller- als auch auf der Handelsebene wurde eine Vielzahl von Entwicklungen und aktuellen Trends in der Textilwirtschaft berücksichtigt und deren wirtschaftliche Situation, dabei speziell die der Heim- und Haustextilbranche analysiert. In der Untersuchung hat sich die Standortwahl für den stationären Einzelhandel als wichtiger Meilenstein für den Absatzerfolg der hochwertigen, langlebigen Spitzen- und Stickereierzeugnisse erwiesen. Die theoretische Untersuchung hat weiterhin den Trend zu vertikal-strukturierten Systemen aufgezeigt.

Auf der **methodischen Ebene** stand die Weiterführung des im Theorieteil der Arbeit erstellten theoretischen Bezugsrahmens im Mittelpunkt. Hierbei haben sich für das Absatz- und Handelsmanagement in der Textilwirtschaft gemäß der Betrachtung Kooperationsformen herauskristallisiert, die durch vertikale und horizontale Strukturen entlang der Wertschöpfungskette charakterisiert sind. Die aufgezeigten Bedingungen am textilen Markt haben zu der Erkenntnis geführt, dass bei der Wahl geeigneter Vertriebsformen und -wege unter dem Prinzip der Systembildung aus beiden Richtungen der textilen Kette betriebliche Ressourcen gebündelt werden müssen, um die anspruchsvollen und sich schnell wandelnden Kundenbedürfnisse bestmöglich befriedigen zu können.

In einer umfangreichen Zusammenführung der am Markt herrschenden Vertriebs- und Handelssysteme wurde eine gründliche Selektion der für den Vertrieb hochwertiger Heim- und Haustextilien relevanten Formen des Handelsmanagements vorgenommen. In einer detaillierten Abgrenzung hat sich auf der methodischen Ebene für den Aufbau des ganzheitlichen Vertriebssystems und der damit an-

gestrebten attraktiveren Vermarktung der hochwertigen GG danach das **Franchise-System** als die in der Praxis am geeignetsten umsetzbare Kooperationsform erwiesen. Die Vorteile des Franchise-Systems gegenüber dem Vertragshändler- und dem Filialsystem wurden punktuell herausgestellt. Beim System des **Franchising** ergibt sich aus der Kooperation zwischen den Vertriebspartnern ein unter der Koordination des Franchise-Gebers einheitlich auftretendes **Netzwerk** unabhängiger Partner, der Franchise-Nehmer, die unter einem gemeinsamen Namen agieren, eine gemeinsame Marke repräsentieren, deren Produkte vertreiben und gekennzeichnet sind durch die Bildung einer geschlossenen Wettbewerbseinheit und durch ein arbeitsteiliges Handeln zur Stärkung der Marktstellung des Systemverbunds und seiner Unternehmen.⁴¹²

Das Franchise-System ist ein Vertriebssystem des Handels, mit dem eine **flächendeckende und rasche Marktdurchdringung** im Einzelhandel durch die Bindung lokaler Händler ermöglicht wird. Die Möglichkeit schneller und standardisierter Multiplikation bzw. Adaption ganzer Geschäftskonzepte und diverser Synergieeffekte im finanziellen, fachlichen und sozialen Bereich sind die Erfolgsfaktoren dieses Vertriebsmodells, durch welches eine Expansion des kontraktgebenden und die Gründung oder Umfirmierung des kontraktnehmenden Unternehmens arrangiert wird. Das Franchise-System hat sich im Rahmen der Untersuchung gegenüber den weiteren analysierten Unternehmensnetzwerken als vorteilhaft erwiesen. Gemäß der Untersuchungsergebnisse kann das Franchise-Prinzip als die zeitgemäß günstigste Variante der Vertriebsexpansion von Unternehmen angesehen werden, die Inhaber von Markenprodukten sind und diese flächendeckend vermarkten, dabei aber den Ausbau vorhandener Vertriebsstrukturen mit einem eingeschränkten wirtschaftlich-unternehmerischen Risiko bewerkstelligen wollen. Als vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem erzeugt es ein straffes Organisationsgebilde, das für den Aufbau eines flächendeckenden Vertriebsnetzes mit zentraler Stellung des stationären Einzelhandels beste Grundprinzipien bereithält. Franchising hat sich in vielen Bereichen der Wirtschaft etabliert. Die Zahl der Franchise-Systeme steigt kontinuierlich. Immer mehr Händler agieren als Franchise-Partner auf dem Markt. Während in der textilen Bekleidungsindustrie Franchise-Systeme weit verbreitet sind, kann der praktische Teil dieser Arbeit als einer der ersten Versuche angesehen werden, den Absatz von hochwertigen Heim- und Haustextilien über ein Franchise-System zu realisieren.

Auf der **praktischen Ebene** stand der Aufbau des Einzelhandels-Franchise-Systems zum Vertrieb der betrachteten hochwertigen Heim- und Haustextilien der Marke Plauener Spitze im Mittelpunkt. Die Franchise-Idee des Praxispartners wurde Schritt für Schritt in die Praxis umgesetzt. Hierbei sei vermerkt, dass die Ausführungen in Kapitel F ein Konzept darstellen, welches die Projektidee einerseits durch die Gründung stationärer Einzelhandelsgeschäfte, andererseits durch den Einsatz mobiler Franchise-Partner an wechselnden Standorten sowie durch den systemweiten neu aufgebauten Onlineshop

⁴¹² Vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann (2009), S. 84

realisiert. Im theoretischen Teil der Arbeit hat sich gezeigt, dass starke Marken den Kunden die Entscheidungsfindung im Kaufprozess erleichtern. Plauener Spitze ist eine Premiummarke, die als solche starke Marke den Kaufentscheidungsprozess des Kunden emotionalisiert, d.h. die Kunden verbinden mit der Marke und dem Namen Plauener Spitze einen besonderen Nutzen und/oder positive Erfahrungen, die bewusst oder unbewusst die zu treffende Kaufentscheidung beeinflussen und sie letztlich zum Kauf leiten. Mit Plauener Spitze verbinden die Kunden i.d.R. hochwertige und langlebige Qualität. Diesen Umstand versucht '*Plauener Spitze modern*' auszunutzen, um das traditionelle Sortiment im Rahmen des Franchise-Systems mittels einer Erlebnisstrategie neu zu positionieren und dabei neue Märkte und Zielgruppen zu erschließen. Durch einen einheitlichen Marktauftritt aller in das Einzelhandels-Franchise-System integrierten Vertriebspartner soll der Name '*Plauener Spitze modern*' für ein Unternehmensnetzwerk des Handels stehen, der mittel- bis langfristig bundesweit einen flächendeckenden Vertrieb der Plauener Spitzen- und Stickereiprodukten ermöglicht. Um dieses übergeordnete Ziel zu erreichen, wurde im Rahmen dieser Arbeit für den FG ein ganzheitliches Unternehmenskonzept samt Vertriebs- und Marketingkonzept erarbeitet, mit dem er an ausgewählten kaufkraftstarken Standorten die Bindung geeigneter, selektiv auserwählter Franchise-Partner anstreben sollte. Entsprechend der im Kapitel F erarbeiteten Strategie ist der FG in der Lage, diesen ein komplettes Marktbearbeitungskonzept zur Verfügung zu stellen, mit denen sie in der Lage sind, die definierten Vorgabeziele planmäßig und unter Gewinnerwirtschaft nachhaltig zu erfüllen.

Anhang 1 Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008)⁴¹³

WZ 2008 Kode	WZ 2008 – Bezeichnung
C	ABSCHNITT C – VERARBEITENDES GEWERBE
13	Herstellung von Textilien
13.1	Spinnstoffaufbereitung und Spinnerei
13.10	Spinnstoffaufbereitung und Spinnerei
13.10.0	Spinnstoffaufbereitung und Spinnerei
13.2	Weberei
13.20	Weberei
13.20.0	Weberei
13.3	Veredlung von Textilien und Bekleidung
13.30	Veredlung von Textilien und Bekleidung
13.30.0	Veredlung von Textilien und Bekleidung
13.9	Herstellung von sonstigen Textilwaren
13.91	Herstellung von gewirktem und gestricktem Stoff
13.91.0	Herstellung von gewirktem und gestricktem Stoff
13.92	Herstellung von konfektionierten Textilwaren (ohne Bekleidung)
13.92.0	Herstellung von konfektionierten Textilwaren (ohne Bekleidung)
13.93	Herstellung von Teppichen
13.93.0	Herstellung von Teppichen
13.94	Herstellung von Seilerwaren
13.94.0	Herstellung von Seilerwaren
13.95	Herstellung von Vliesstoff und Erzeugnissen daraus (ohne Bekleidung)
13.95.0	Herstellung von Vliesstoff und Erzeugnissen daraus (ohne Bekleidung)
13.96	Herstellung von technischen Textilien
13.96.0	Herstellung von technischen Textilien
13.99	Herstellung von sonstigen Textilwaren a.n.g.
13.99.0	Herstellung von sonstigen Textilwaren a.n.g.
14	Herstellung von Bekleidung
14.1	Herstellung von Bekleidung (ohne Pelzbekleidung)
14.11	Herstellung von Lederbekleidung
14.11.0	Herstellung von Lederbekleidung
14.12	Herstellung von Arbeits- und Berufsbekleidung
14.12.0	Herstellung von Arbeits- und Berufsbekleidung
14.13	Herstellung von sonstiger Oberbekleidung
14.13.1	Herstellung von gewebter Oberbekleidung für Herren und Knaben
14.13.2	Herstellung von gewebter Oberbekleidung für Damen und Mädchen
14.13.3	Herstellung von gewirkter und gestrickter Oberbekleidung
14.14	Herstellung von Wäsche
14.14.1	Herstellung von gewebter Wäsche (ohne Miederwaren)
14.14.2	Herstellung von gewirkter und gestrickter Wäsche (ohne Miederwaren)
14.14.3	Herstellung von Miederwaren
14.19	Herstellung von sonstiger Bekleidung und Bekleidungszubehör a.n.g.
14.19.0	Herstellung von sonstiger Bekleidung und Bekleidungszubehör a.n.g.
14.2	Herstellung von Pelzwaren
14.20	Herstellung von Pelzwaren
14.20.0	Herstellung von Pelzwaren
14.3	Herstellung von Bekleidung aus gewirktem und gestricktem Stoff
14.31	Herstellung von Strumpfwaren
14.31.0	Herstellung von Strumpfwaren
14.39	Herstellung von sonstiger Bekleidung aus gewirktem und gestricktem Stoff
14.39.0	Herstellung von sonstiger Bekleidung aus gewirktem und gestricktem Stoff

⁴¹³ <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/.../klassifikationenwz2008,property=file.pdf> (09.05.2009)

Anhang 2 Kooperationsmitglieder

1 Mitglieder auf der Handelsebene

Franchise-Geber: **Plauener Spitze modern, Geschäftsführerin/Inhaberin Frau Brandt**

- Standort: Dölauer Weg 37, 07985 Elsterberg
- Einzelhandelsunternehmen mit einem umfangreichem Sortiment in den Bereichen:
 - Tischwäsche
 - Gardinen
 - Accessoires
 - Saisonartikel

Franchise-Nehmer: müssen im Anschluss an die Studie gewonnen werden

2 Mitglieder auf der Herstellerebene

Gerber Spitzen & Stickereien GmbH

- Standort: Rodewischer Straße 15, 08209 Auerbach
- Beschäftigte: 45
- Produktionsschwerpunkte:
 - umfangreiches Uni-Sortiment an Tischwäsche
 - individuelle Fertigung von Fensterartikeln - dabei neu, exklusiv gestickte Schiebegardinen in Standard- und Sondermaßen
 - modische Spitzen und Accessoires für die Bekleidungsindustrie

Stickperle Produktions- und Handelsgesellschaft mbH

- Standort: Gewerbering 17d, 08223 Falkenstein
- Beschäftigte: 32
- Produktionsschwerpunkte:
 - Konfektionsabteilung – Sondermaßservice für den Hauptteil der Konfektion
 - Umfangreiche Größenvielfalt als Standard bei der Konfektion von Tischwäsche
 - Traditionelles „Wickeln“ der Baumwoll-Ätzenspitzen (das handgeführte Zusammenfügen einzelner Elemente zu großen, hochwertigen Decken)

W. Reuter & Sohn Spitzen und Stickereien GmbH

- Standort: Auerbacher Weg 3-5, 08209 Auerbach
- Beschäftigte: 30
- Produktionsschwerpunkte:
 - Fensterschmuckelemente aus Spitze (Fensterbilder, Windspiele)
 - Saisonaler Baumbehang
 - Kreativ gestickte Tischwäsche
 - Moderne Doppelstoffstickerei

2.4 Funke Stickerei GmbH

- Standort: Weststraße 10, 08309 Eibenstock
- Beschäftigte: 30
- Produktionsschwerpunkte:

-
- Fleckenschutztechnologie „spot-magic“ für bestickte Tischwäsche
 - Unterecken mit Fleckenschutz in umfangreicher Farbpalette (19 Standardfarben)
 - Bestickte Kurzgardinen, auch passend zur Tischwäsche
 - Einstickungen (modische Applikationen, Effektenstickerei)

Anhang 3 Angebot für ein Warenwirtschaftssystem inklusive Kassensystem

Das folgende Angebot der Limmer Soft GmbH umfasst Software und Hardware für die Ausstattung eines Franchise-Partners.

Superangebot:*

Für Ein- und Umsteiger
Ein komplettes System für sensationelle

4.800 €

*gültig nur mit integrierter Kassensoftware




Das praxiserprobte System: Touchscreenkasse + Warenwirtschaft + alle wichtigen Module



Lesen Sie mehr



Warenwirtschaftssysteme · Lüfterlose Touchscreenkassen · mobile Datenerfassung · Kartenterminals · Etikettendrucker
kostensparende EDI-Anbindung · Service + Schulungen · Hotline + Fernwartung · Organisationsberatung · Leasing

RÜCKANTWORT

Bitte faxen Sie uns Ihre Antwort unter 0 24 22. 94 30-30 oder senden Sie einen Brief an:



Limmer Soft GmbH
Michael Limmer
Rödderweg 5
D-52372 Kreuzau

Ihre Adresse oder Firmenstempel

Firmenname
Ansprechpartner
Straße, Hausnr.
PLZ/Ort
Telefon/Fax
Email/Webadresse



Ich habe Interesse an Ihrem Ein- und Umsteiger Superangebot:

Ein komplettes Kassen-System, inklusive einer Kassen-Nutzerlizenz für die WAWI 6.0 für 4.800 € (+ MwSt.)

- ☐ Ich bestelle hiermit ____ Kasse/n
- ☐ Ich bitte Sie um weitere Infos und einen Rückruf
- ☐ Ich möchte eine individuelle Beratung, bitte vereinbaren Sie einen Termin mit mir
- ☐ Ich habe momentan kein Interesse, aber informieren Sie uns über Neuigkeiten

Für Ihre Anmerkungen und Fragen:

Ort, Datum, Unterschrift

Sieben auf einen Streich für nur 4.800 € (+ MwSt.)

- 1 **System-Touchkasse PT-6900**
mit integriertem PC Intel Celeron M 1000 MHz, 512 MB RAM, 80.0 GB Platte, externes Netzteil 80W, (sehr sparsam!) 4 x Seriell, 4 x USB 2.0, 1 x parallel, 1x LAN 10/100/1000, Audio, VGA, Touch-15" Color-LCD, 1024x768 Pixel Besonders geräuschlos und wartungsarm (lüfterlos) Windows XP Professional – 36 Monate Herstellergarantie.
Kundendisplay, 2-zeilig, auf der Rückseite des Monitors.
PC-Tastatur + Maus, schwarz, kompaktes Design, elektr. Schublade mit 8 Münz und 4 Scheinfächern
- 2 **Kassensoftware für Textileinzelhandel »LS-600T«**
Touchscreenunterstützung und Schnittstelle zu WAWI 6.0
Warenwirtschaft Limmer Soft WAWI Version 6.0
Warenwirtschaft für den Einzelhandel, mit EDI, Statistiken, KER, Inventur, Order, etc. – Inklusive einer Nutzerlizenz!
- 3 **Thermoetikettendrucker Samsung SRP770**
Für Thermoetiketten aus Karton und zum Kleben
- 4 **ec-Kartenterminal**
integriertes Terminal (für ec-cash wird PIN-PAD benötigt!), Providervertrag vorausgesetzt.
- 5 **Thermobondrunder RP-310**
schnell und leise – leichter Rollenwechsel durch drop-in Technik, integrierter Logodruck und gestochen scharfe Schrift, 80mm breiter Bon.
- 6 **Lasersanner Metrologic Voyager**
schwarz, mit USB-Anschluss
- 7 **Tintenstrahldrucker CANON PIXMA ip4200**
für Listen, Statistiken, Briefe und Schaufenster Schilder

Anhang 4 Analyse relevanter Standorte

In seinem Zielsystem verfolgt *'Plauener Spitze modern'* das Ziel eines flächendeckenden Vertriebs der Plauener Spitzen- und Stickereiprodukte. Im Rahmen der expansiven Unternehmensausrichtung plant das Franchise-Unternehmen an interessanten Standorten weitere Franchise-Partner zu gewinnen. *'Plauener Spitze modern'* plant u.a. in den ostdeutschen Großstädten Leipzig und Dresden neue Franchise-Läden an potentialbehafteten Standorten zu eröffnen. Im Folgenden mögliche Standorte in diesen Städten analysiert: zum einen in Leipzig-Zentrum in der Hainstraße sowie in Dresden in der Nähe der Frauenkirche. Beide Mikrostandorte zeichnen sich prinzipiell als kaufkraftstark und tourismusorientiert aus. Ziel der folgenden Analysen ist es, die relevante Teilbereiche einer aussagekräftigen Standortanalyse der betrachteten Standorte dazustellen und abschließend Empfehlungen zu geben, die im Rahmen des Expansionskonzepts eingesetzt werden sollen. Hierbei sei vermerkt, dass sämtliche Daten und Informationen zur Analysierung der betrachteten Standorte von folgenden Quellen und Informationsträgern der städtischen und staatlichen Institutionen stammen (Stadt Leipzig, Stadt Dresden, Statistisches Landesamt Sachsen). Der Analysen vorangestellt wird die Erläuterung bedeutender Standortfaktoren des Einzelhandels.

1 Erläuterung bedeutender Standortfaktoren im textilen Einzelhandel

Konkurrenzverhältnisse

Die **Konkurrenzsituation** ist ein wesentlicher Standortfaktor für einen Einzelhandelsbetrieb.⁴¹⁴ Im Rahmen der Analyse der Konkurrenzsituation werden Art und Zahl der im Einzugsgebiet angesiedelten Mitantbieter analysiert und anhand verschiedener Benchmarks ermittelt, welche Absatzchancen im Umfeld des anvisierten Gebiets bestehen.⁴¹⁵ Als Mitantbieter sind sämtliche Handelsbetriebe zu verstehen, die das betriebliche Absatzpotential und die Umsatzergebnisse des standortsuchenden Einzelhandelsgeschäfts beeinflussen.⁴¹⁶ Dazu zählen vorhandene und zukünftige Konkurrenten, deshalb ist die gegenwärtige wie auch die zukünftige Wettbewerbssituation zu analysieren, um sowohl die aktuellen Standortbedingungen als auch die Konsequenzen von Veränderungen bewerten zu können.⁴¹⁷ Die Mitantbieter können sich negativ oder positiv auswirken: negativ immer dann, wenn ein branchengleicher Wettbewerber homogene Produkte anbietet und sich nicht über Zielgruppenansprache, Preisniveau oder z.B. Designmerkmale grundlegend vom eigenen Angebot unterscheidet. Positiv wirken

⁴¹⁴ Vgl. Horn/Deuschle/Geller/Lutz/Weber/Birk (2007), S. 27-29; BBE RETAIL EXPERTS, Wissensportal für den deutschen Handel, www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Standort/index.php (30.08.2009)

⁴¹⁵ Vgl. Zentes/Swoboda (2001), S. 286

⁴¹⁶ Vgl. BBE RETAIL EXPERTS, Wissensportal für den deutschen Handel, www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Standort/index.php (31.08.2009)

⁴¹⁷ Vgl. Thommen/Achleitner (2006), S. 100

sich dagegen branchenungleiche Konkurrenten aus, da sie die Attraktivität des Standorts grundsätzlich fördern. Unmittelbare Konkurrenten sind daher Betriebe, die Waren und/oder DL gleicher oder ähnlicher Art auf den anvisierten Absatzmärkten anbieten und somit um die Kaufkraft der Kunden im Einzugsgebiet mit streiten. Die Untersuchung der Konkurrenzsituation setzt sich aus der Konkurrenz- und einer Wettbewerbsanalyse zusammen. Während die Konkurrenzanalyse Konkurrenzbetriebe auf horizontaler und vertikaler Ebene (branchenfremde und -gleiche Konkurrenten) untersucht und daraus quantitative Benchmarks bzgl.

- Auftritt nach Außen (Werbung, Ladengestaltung, Schaufenster)
- Verkaufsraum (Platzangebot, Warenpräsentation, Verkaufsfläche)
- Sortiment (Breite, Tiefe, Qualitätsniveau, Preislage)
- Kundschaft/Zielgruppe (Kundenstruktur, Kundenfrequenz)
- Standortqualität (Erreichbarkeit, Parkflächen) etc.

ableitet, erfolgt im Rahmen der Wettbewerbsanalyse der Vergleich zu Absatzkonkurrenten auf dem Markt anhand qualitativer Kennziffern wie Bekanntheitsgrad, Image, Kundenzufriedenheit, Stärken und Schwächen aus Kundensicht etc. Beide Teilprozesse liefern letztendlich wichtige Informationen über die Umsatzmöglichkeiten am betrachteten Standort. Mittels der Analyseergebnisse kann ein EH prognostizieren, welche Chancen zur Profilierung für ihn am betrachteten Standort bestehen.⁴¹⁸

Bevölkerungsstruktur und -dichte im möglichen Absatzgebiet

Bezüglich der Bevölkerungsstruktur im möglichen Absatzgebiet ist die demographische Struktur, Entwicklung und Veränderung zu bestimmen. Diese Analyse erfordert bspw. die Berücksichtigung der zusammenwirkenden Bevölkerungsvorgänge (Geburten, Sterbefälle, Wanderung) am Standort bzw. dessen Einzugsgebiet. Für den Einzelhandel ist hinsichtlich der Demographie die statistische Aufgliederung und Analyse der Bevölkerung sowohl nach sozio-ökonomischen Merkmalen (Geschlecht, Alter und Familienstand) als auch nach originär nichtbevölkerungswissenschaftliche Faktoren (wie Bildung und Beruf, Einkommen, Haushaltsgröße, sozialer Status, Konsumverhalten und -einstellungen) sowie nach geographischen Merkmalen (Wohnort, Arbeits- und Konsummobilität, Wanderungsverhalten, Zusammensetzung der Bevölkerung) von Bedeutung. *„Analysen und Prognosen über demographische Entwicklungen erlauben somit einen detaillierten Einblick in Art (Qualität) und Umfang (Quantität) des grundsätzlich für den Handel ansprechbaren Konsumentenpotenzials und eine genaue Spezifizierung avisierten Zielgruppen.“*⁴¹⁹

Kaufkraft

⁴¹⁸ Vgl. BBE RETAIL EXPERTS, Wissensportal für den deutschen Handel, www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Standort/index.php (30.08.2009)

⁴¹⁹ Vgl. BBE RETAIL EXPERTS, Wissensportal für den deutschen Handel, http://www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Standort/Standortfaktoren/Demographie_Nachfragepotenzial.php (30.08.2009)

Einer der wichtigsten Parameter bei der Errichtung oder Erweiterung eines Einzelhandelsbetriebs im Rahmen der Standortforschung ist die im Einzugsgebiet vorherrschende Kaufkraft. Die Kaufkraft stellt in ihrer allgemeinen Bedeutung jene Geldmittel dar, „*welche einer Person in einem abgegrenzten Gebiet für Konsum- oder andere Zwecke während einer Zeitperiode (meist ein Jahr) an ihrem Wohnort tatsächlich zur Verfügung stehen.*“⁴²⁰ Das Kaufkraftpotential ist der ausgabefähige Geldbetrag, der den Verbrauchern pro Haushalt nach Abzug aller regelmäßig wiederkehrenden Zahlungsverpflichtungen (z.B. Wohnungsmieten, Kreditraten, Versicherungsprämien) für Konsumzwecke zur Verfügung steht. Zu den Konsumzwecken der privaten Haushalte zählen auch die Ausgaben im Einzelhandel. Die „*einzelhandelsrelevante Kaufkraft*“ ist eine Kaufkraftkennziffer zur Bewertung regionaler Teilmärkte, welche diejenigen Geldmittel definiert, die den Verbrauchern innerhalb ihres verfügbaren Gesamteinkommens für Konsumausgaben im Einzelhandel zur Verfügung stehen. Sie entspricht danach jenem Teil der Gesamtkaufkraft, der für Einkäufe im EH ausgegeben werden kann.⁴²¹ Zur weiteren Systematisierung kann sie nach verschiedenen Ausgabengruppen (Sortimente, Fachsparten, Warengruppen oder Produktgruppen) verfeinert werden. Man spricht dann bspw. von *sortimentsbezogener Kaufkraft*.⁴²² Sie bezeichnet den Betrag des verfügbaren Einkommens, welcher den Verbrauchern einer Region für das jeweilige Sortiment für Ausgaben im EH zur Verfügung steht.⁴²³ Speziell für Anbieter von Produkten des mittel- und langfristigen, aber auch des kurzfristigen Bedarfs eignet sich die Kaufkraftanalyse als probates Entscheidungskriterium bei der Standortwahl. Aus ihr lassen sich für einen standortsuchenden Einzelhandelsbetrieb Informationen über das regionale Einkommensgefälle und die potentielle Ausgabenstruktur der privaten Haushalte im Einzugsgebiet ableiten. Für die Bewertung des Standorts sind diese Informationen ein bedeutender Bewertungsfaktor, da aus ihnen bzgl. des Konsumgüterabsatzes an die Endverbraucher Marktpotentiale, lokale Nachfragepotentiale und regionale Absatzmöglichkeiten abgeschätzt werden können. Des Weiteren können daraus Gebiete nach Stärken und Schwächen bewertet, sowohl regionale Schwachstellen als auch Marktreserven erkannt sowie Strategien für eine konsequente Marktbearbeitung abgeleitet werden. Letztlich lassen sich anhand der Kaufkraftkennziffern realistische Planziele formulieren.⁴²⁴ Die einzelhandelsrelevante Kaufkraft wird folgendermaßen berechnet:⁴²⁵

$$\text{Regionales Einzelhandels-} \\ \text{relevantes Kaufkraft-} \\ \text{potential in €} = \frac{\text{Verbrauchsausgaben in € x} \\ \text{Bevölkerung x sortimentspezifischer} \\ \text{Einzelhandels-Kaufkraft-Index}}{100}$$

⁴²⁰ Vgl. BBE RETAIL EXPERTS, Wissensportal für den deutschen Handel,

www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Standort/index.php (31.08.2009)

⁴²¹ MB-Research Internationale Marktdaten, www.mb-research.de/content/view/53/63/ (08.09.2009)

⁴²² Vgl. Zentes/Swoboda (2002), S. 265

⁴²³ MB-Research Internationale Marktdaten, www.mb-research.de/content/view/53/63/ (08.09.2009)

⁴²⁴ MB-Research Internationale Marktdaten, www.mb-research.de/content/view/53/63/ (08.09.2009)

Kaufkraftbindungsquote (Zentralitätskennziffer)

Die Kaufkraftbindungsquote oder Zentralitätsindex wird häufig als Quotient aus realisiertem Handelsumsatz der Betriebe innerhalb eines Gebietes und dem durch die ansässige Bevölkerung gebildeten Marktpotenzial (multipliziert mit 100) gemessen. Ein Wert unter 100 zeigt an, dass der Handelsumsatz an andere Standorte abgegeben wird.

Passantenfrequenz und Stärke des Kundenstroms

Die Stärke des Kundenstroms, die sog. Passantendichte, wird mittels der Passantenfrequenz gemessen. Die Passantenfrequenz ist die Zahl der Passanten bzw. potentiellen Kunden, die in einem bestimmten Zeitraum an einem Einzelhandelsgeschäft vorbeigeht oder es betritt.⁴²⁶ Der Kundenstrom stellt unterdessen die ungerichtete Massenbewegung mit individueller Bewegungsgeschwindigkeit und Gangrichtung dar.⁴²⁷ Je nach Standortlage (vgl. u.a. Standortfaktor Straßenlage) und Art der Anbindung (vgl. u.a. Standortfaktor Verkehrsanbindung/Erreichbarkeit) kann ein Einzelhändler von den vorherrschenden Frequenzen (PKW und/oder Passanten) profitieren. Dies ist der Fall, wenn an einem Standort eine hohe Frequenz gemessen wird, d.h. eine große Anzahl potentieller Konsumenten das Einzelhandelsgeschäft passiert oder betritt, und demzufolge ein starker Kundenstrom besteht. Mögliche Ursache einer hohen Frequenzstärke kann die Attraktivität des eigenen Geschäfts oder die der umliegenden Einzelhandelsbetriebe sein. Des Weiteren werden heutzutage die in immer größerer Zahl existierenden modernen Warenhäuser oder Shopping-Center als sog. Frequenzbringer angesehen. Für die Verbraucher stellen diese, ähnlich wie die Citybereiche von Großstädten, aufgrund des breiten Sortiments unterschiedlichster Einzelhändler attraktive Anziehungspunkte zum modernen Shoppen (Einkaufen gehen) dar. Die Attraktivität für eine Einzelhandelstätigkeit, die außerdem maßgeblich von der Anbindung an die Verkehrsinfrastruktur bestimmt wird, ist speziell an diesen Standorten mit starker Frequenz (PKW- und/oder Passantenfrequenz) hoch.

Verkehrs-Infrastruktur / Erreichbarkeit

Die Verkehrsinfrastruktur ist ein weiterer wichtiger Standortfaktor. Für einen Einzelhandelsbetrieb ebnet sie aus absatzrelevanter Sicht den Weg der Verbraucher zum EHG und bestimmt maßgeblich, wie gut ein Standort erschlossen und für potentielle Kunden erreichbar ist. Die Verkehrssituation am Standort hat einen großen Einfluss auf die Art und Zahl der Kunden. Bewertungsfaktoren für die Analyse der Verkehrs-Infrastruktur sind das Netz der Straßen- und Schienenwege (Wegführung) sowie die

⁴²⁵ Vgl. BBE RETAIL EXPERTS, Wissensportal für den deutschen Handel, www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Standort/Standortfaktoren/Kaufkraft.php

⁴²⁶ Vgl. BBE RETAIL EXPERTS, Wissensportal für den deutschen Handel, <http://www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Standort/Standortfaktoren/Frequenz.php> (30.08.2009)

⁴²⁷ Vgl. Zentes/Swoboda (2002), S. 309-310

Möglichkeiten von Park- und Stellflächen (Parkplatzsituation) im räumlichen Umfeld des EHG.⁴²⁸ Zentrale Bedeutung kommt hier dem öffentlichen Personennahverkehr zu. Die Erreichbarkeit von Innenstadtbereichen größerer Städte ist mit privaten oder öffentlichen Verkehrsmitteln (Bus, Bahn, Straßenbahn, U-Bahn etc.) i.d.R. gegeben. Bei Mittel- und Kleinstädte sollte die Analyse der Erreichbarkeit speziell mit den öffentlichen Verkehrsmitteln tiefgründiger erfolgen, da diese häufig unzureichend ist. Zu analysieren ist die gesamte Anbindung an das Verkehrsnetz im öffentlichen Personennahverkehr, dabei ist speziell danach zu fragen, in welcher Entfernung sich Haltestellen befinden etc. Bzgl. der Parkplatzsituation ist danach zu fragen, ob der Standort mit dem PKW erreichbar ist, ob ausreichend Parkplätze vorhanden sind, diese den Kunden kostenfrei zur Verfügung stehen und ob sie auch langfristig erhalten bleiben. Hierbei sind zukünftige Veränderungen zu beachten, d.h. es ist zu analysieren, ob die infrastrukturellen Gegebenheiten erhalten bleiben oder sich zukünftig ändern. Auch die Bedingungen für den Liefer- und Ladeverkehr sind im Rahmen der Bewertung der infrastrukturellen Situation zu untersuchen.⁴²⁹

Ladenmieten und Grundstückskosten

Immobilienbezogene Standortfaktoren tragen für die Standortentscheidung ebenfalls eine hohe Bedeutung. Für einen Einzelhandelsstandort sind als Kriterien speziell die Mietpreise für das Geschäft oder anfallende Grundstückskosten zu berücksichtigen. Regional bestehen hierbei zum Teil große Unterschiede.⁴³⁰ Sie sind häufig abhängig von anderen Standortfaktoren, wie die Straßenlage, die Nähe zu Kundenströmen usw. Die Spitzenmiete definiert den Nettomietpreis bei Neuvermietung von 100m² Einzelhandelsfläche und 6m Front.⁴³¹

Angebotsstrukturen

Für einen Einzelhandelsbetrieb ist es wichtig, wie ein Standort branchenmäßig strukturiert ist. Bei der Bewertung der vorhandenen Angebotsstrukturen eines Standorts (auch *Branchenmix* genannt) werden die Sortimentsstrukturen analysiert. Art, Umfang und Kombination der am Standort angesiedelten EHG werden dabei nach Branchen differenziert. Ziel ist die Erkennung aktueller Konkurrenten und vorherrschender Betriebsformen sowie die Ableitung möglicher Nischen und Absatzpotentiale. In der Praxis erweist sich dieses Vorhaben heutzutage schwierig, da eine klare Abgrenzung der Branchen nach dem Sortiment aufgrund des Verschmelzens der Sortimente kaum mehr möglich ist. Branchen-

⁴²⁸ Hierbei sei vermerkt, dass die Sicherstellung der Verkehrs-Infrastruktur lt. GG Art. 28 Abs. 2 Aufgabe der Kommunen ist. Der (Einzel-)Handel muss im Regelfall die infrastrukturellen Gegebenheiten so hinnehmen, wie sie vorliegen bzw. kann durch aufwendige Gemeinschaftsinitiativen mit Händlern vor Ort im Rahmen von Werbe- und Stadtmarketingaktivitäten diese beeinflussen.

⁴²⁹ Vgl. BBE RETAIL EXPERTS, Wissensportal für den deutschen Handel, www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Standort/index.php (30.08.2009)

⁴³⁰ Vgl. Thommen/Achleitner (2006), S. 100

⁴³¹ Vgl. http://www.kempers-jll.net/data-live-kempers/docs/Retail%20Ticker%202020HJ%202009%20dt/rdeutschland_h2_2009.pdf (09.11.2009)

grenzen verschwimmen zunehmend, so dass EH bei der Standortplanung branchenübergreifend denken müssen.

2 Standortanalyse Leipzig-Zentrum/Hainstraße

2.1 Lage und Standort

2.1.1 Makrostandort Leipzig

Die Stadt Leipzig ist eine ostdeutsche Großstadt mit 515.765 Einwohnern (Stand 31.3.2009)⁴³², die sich im Nordwesten des Freistaates Sachsen an den Flüssen Elster, Pleiße und Parthe in einer Tieflandbucht befindet. Gegenwärtig hat Leipzig den Status einer kreisfreien Stadt mit Sitz des Regierungsbezirks Leipzig. Auf einer Fläche von 297,35 km² erstreckt sich das Stadtgebiet mit einer durchschnittlichen Höhenlage von 118 m über NN. Bei einem Jahresmittel zwischen plus 9 und 11 Grad Celsius herrscht i.A. ein relativ mildes Klima. Leipzig bildet zusammen mit der benachbarten Großstadt Halle (Saale) einen Ballungsraum, der Teil der Metropolregion Sachsendreieck⁴³³ ist. Sie bildet einen der sechs Oberzentren Sachsens und stellt somit eine aufstrebende Stadt mit einem dynamischen Wirtschaftswachstum dar.⁴³⁴ Leipzig bildet einen wichtigen Verkehrsknotenpunkt und zählt zu einen der wirtschaftsstärksten Räume der neuen Bundesländer. Durch die Anbindung an die Autobahnen A9 (Berlin-Leipzig-Nürnberg-München), A14 (Magdeburg-Leipzig-Dresden), A38 (Leipzig-Göttingen) und A72 (Leipzig-Chemnitz) ist die Stadt Leipzig an zentraler Stelle in das Netz der Bundesautobahnen eingebunden (vgl. Abb. 25). Um die Stadt herum sorgt der Autobahnring aus den genannten Autobahnen mit zahlreichen Anschlussstellen für eine gute Verkehrsanbindung in alle Richtungen. Von allen Autobahn-Anschlussstellen können die Leipziger Stadtteile direkt angefahren werden. Die gute Infrastruktur wird durch den im Stadtzentrum gelegenen Hauptbahnhof vervollständigt. Der Leipziger Hauptbahnhof, der nur wenige Minuten zu Fuß vom Citybereich entfernt ist, verfügt über zwei Parkhäuser, von denen eins direkt in den Hauptbahnhof integriert ist. Vom Hauptbahnhof aus bestehen im Fernverkehr mit den ICE-, IC-, EC- und DB-Nachtzug-Anschlüssen gute und schnelle Verbindungen in alle Teile Deutschlands. Direkte ICE-Linien verkehren nach Hamburg, Berlin, Frankfurt, Erfurt München, Nürnberg und Dresden im Stundentakt nach Leipzig. Nach Magdeburg, Hannover, Bremen, Dortmund und Köln gibt es durchgehende IC-Verbindungen. Im Nahverkehr sorgen Deutsche Bahn und regionale Verkehrsanbieter mit einem umfassenden Angebot an öffentlichen Verkehrsmitteln

⁴³² Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen,
http://www.statistik.sachsen.de/21/02_02/02_02_05k_tabelle.asp (12.11.2009)

⁴³³ Als Europäische Metropolregion Sachsendreieck wird die Region bezeichnet, die zwischen den Ballungsräumen Chemnitz-Zwickau, Dresden und Leipzig-Halle dreieckig aufgespannt ist.

⁴³⁴ Ein Oberzentrum bezeichnet in der Raumordnung und der Wirtschaftsgeografie einen zentralen Ort der höchsten Stufe.

(Zug-, Bahn- und Busverbindungen) rund um die Uhr für Anschlüsse in alle Stadtteile Leipzigs bzw. in alle Regionen und größeren Städte rund um Leipzig. Einen weiteren infrastrukturellen Vorteil bietet der Flughafen Leipzig/Halle. Am Autobahnknotenpunkt Schkeuditzer Kreuz (A9/A14) gelegen, nur 18 km von Leipzig entfernt und durch eine direkte Bahnstrecke mit dem Hauptbahnhof Leipzig verbunden, bietet der Flughafen Leipzig/Halle direkte Flugverbindungen zu großen deutschen, europäischen und internationalen Metropolen und bildet das Tor der Region Mitteldeutschland zu weltweiten Wirtschafts- und Touristikmärkten. Der Flughafen Leipzig/Halle verfügt über einen Flughafen-Express, der in 14 Minuten die City über das neue Leipziger Messegelände mit dem Airport verbindet.

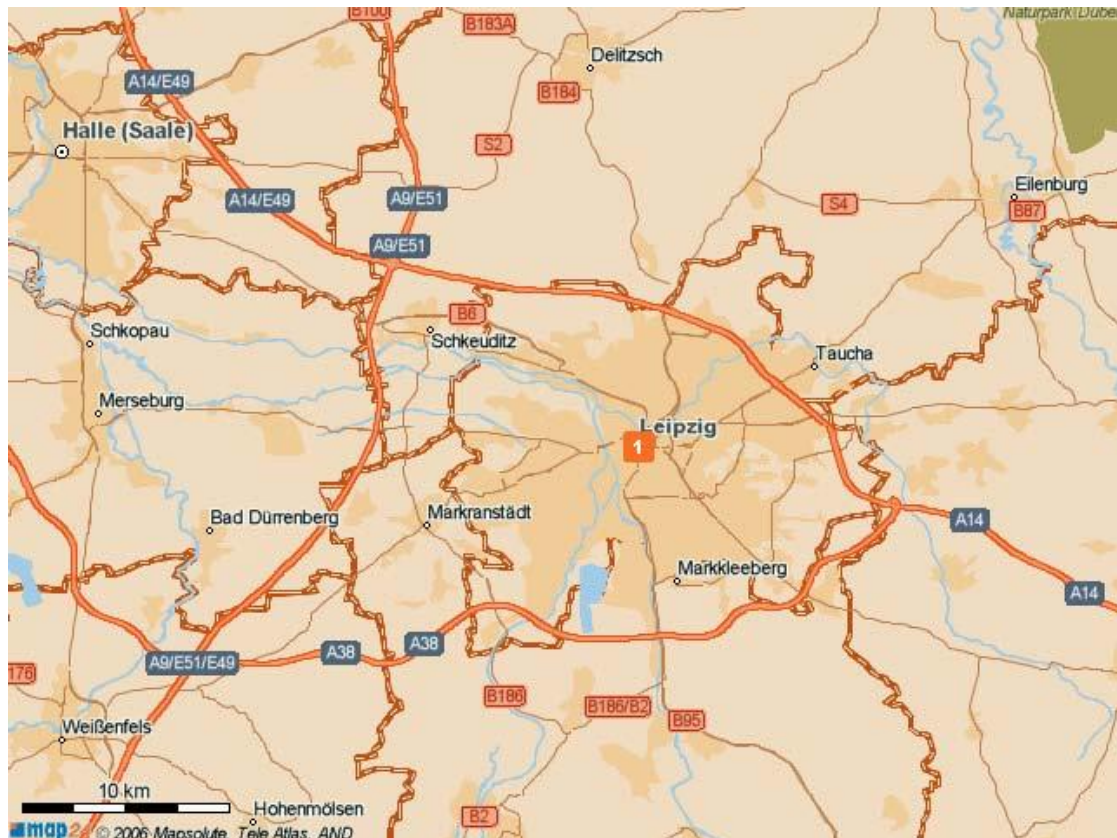


Abb. 25: Makrostandort Leipzig⁴³⁵

2.1.2 Mikrostandort Leipzig-Zentrum/Hainstraße

Der Stadtteil Leipzig-Zentrum gehört zum Stadtbezirk Mitte, er umfasst auf einer Fläche von ca. 0,7 m² ca. 2050 Einwohner. Er wird vom sog. Innenstadtring begrenzt: dem Tröndlingring und Willy-Brandt-Platz im Norden, dem Georgiring, Augustusplatz und Roßplatz im Osten und Südosten, dem Wilhelm-Leuschner-Platz im Süden, dem Martin-Luther-Ring im Südwesten, dem Dittrichring im Westen und dem Goerdelerring im Nordwesten. Die individuelle wie auch öffentliche Verkehrsanbindung ist sehr gut. Das Zentrum befindet sich mitten in einer gebührenpflichtigen Parkzone. Es gibt zusätzlich 19 Parkhäuser mit ca. 6000 weiteren Parkplätzen. Weitere Parkhäuser (z.B. Katharinum in

⁴³⁵ Quelle: Mapsolute, Teleatlas, AND

der Katharinenstraße oder in den Höfen am Brühl) mit zusätzlicher Kapazität sind in Planung bzw. werden gebaut. Da das Zentrum unweit vom städtischen Hauptbahnhof liegt, laufen hier alle wichtigen Linien der öffentlichen Verkehrsmittel zusammen. Zusätzlich gibt es im Zentrum noch die Haltestellen Goerdelerring, Goethestraße, Markt, Thomaskirche, Wilhelm-Leuschner- und Augustusplatz, so dass die Anbindung durch öffentliche Verkehrsmittel umfassend gewährleistet wird. Direkt unter dem Markt wird aktuell der City-Tunnel gebaut, der eine weitere Haltestelle direkt im Zentrum bietet. Mit Abschluss der Bauarbeiten am Citytunnel 2012 wird sich die infrastrukturelle Anbindung und Erreichbarkeit und damit auch die Einkaufsattraktivität der Leipziger City weiter spürbar verbessern. Die seit 2004 andauernden Beeinträchtigungen im gesamten Innenstadtbereich werden dann für Händler, Konsumenten und Besucher ein Ende haben.

Direkt im Zentrum befindet sich die Hainstraße (amtlicher Straßenschlüssel 01042). Sie ist eine 233 m lange Anliegerstraße, die am Markt beginnt, geradlinig und kreuzungsfrei in nordwestliche Richtung führt und schließlich in das Südost-Ende des Richard-Wagner-Platzes mündet. Hier trifft die vorwiegend vom Gewerbe beherrschte hoch frequentierte Hainstraße, die dem Postleitbezirk 04109 angehört, auf den nach Osten führenden Brühl sowie die nach Südwesten führende Große Fleischergasse. Die geradzahligen Hausnummern befinden sich auf der östlichen Straßenseite.

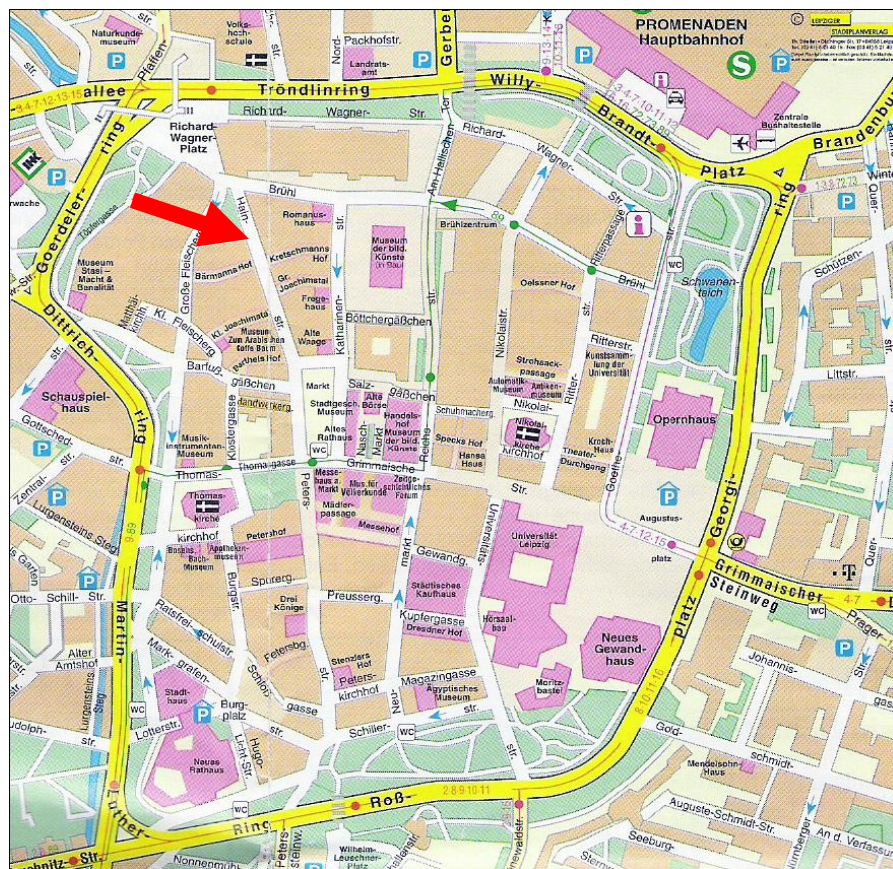


Abb. 26: Mikrostandort Leipzig-Zentrum/Hainstraße⁴³⁶

Neben der Hainstraße zählen Nikolai-, Peters- und v.a. die Grimmaische Straße zu den Hauptgeschäftsstraßen in der Leipziger Innenstadt.

2.2 Bewertung der Marktsituation in Leipzig

Im Folgenden wird die Marktsituation am Makrostandort Leipzig anhand einer umfangreichen Analyse der Standortfaktoren im Einzugsgebiet beschrieben. Dazu werden zunächst die sozioökonomischen Rahmenbedingungen (u.a. demografische und wirtschaftliche Faktoren) untersucht, danach werden die Rahmenbedingungen der Einzelhandelsentwicklung in der Stadt Leipzig analysiert (u.a. Infrastruktur, Branchenmix) und anschließend auf den Mikrostandort Leipzig-Zentrum/Hainstraße hinsichtlich relevanter Kriterien (u.a. Konkurrenzverhältnisse, Objektbewertung, Standortabhängige Kosten) konkretisiert.

2.2.1 Analyse der sozioökonomischen Rahmenbedingungen

Der Makrostandort Leipzig ist bzgl. der allgemeinen Bevölkerungsentwicklung nach den rückläufigen Tendenzen in den 1990er Jahren seit einigen Jahren wieder von einer leicht steigenden Einwohnerzahl geprägt. Im Jahr 2005 konnte erstmals wieder die Halbe-Millionen-Grenzen überschritten werden, Ende 2008 waren 515.469 Einwohner im Einwohnerregister der Stadt Leipzig gemeldet (Tab. 28).

Bevölkerungsentwicklung der Stadt Leipzig							
Jahr	2000	2005	2007	2008			
Einwohner	493.208	502.651	510.512	515.496			
darunter Anteil im Alter von ... bis				davon	männlich	weiblich	gesamt
unter 15	11,2%	9,8%	10,2%	10,5%	27.737	26.818	54.555
15-25	12,5%	13,0%	12,1%	11,5%	28.372	30.819	59.191
25-40	22,8%	22,2%	22,6%	22,7%	61.354	55.693	117.047
40-65	35,2%	33,8%	33,1%	32,9%	86.443	82.976	169.419
65-80	13,8%	16,3%	17,0%	17,1%	39.051	49.359	88.410
80 und älter	4,3%	4,8%	5,1%	5,2%	7.061	19.786	26.847
					250.018	265.451	515.469
					davon ... Deutsche		481.941
					Ausländer		33.528

Tab. 28: Bevölkerungsentwicklung und Zusammensetzung der Stadt Leipzig⁴³⁷

Die Tab. 28 zeigt die Bevölkerungsentwicklung und deren Altersstruktur, in der aktuell die Altersklasse zwischen 40 und 65 dominiert. (Stand 31.12.2008). Der Ausländeranteil an der Gesamteinwoh-

⁴³⁶ Quelle: Stadt Leipzig

⁴³⁷ Quelle: eigene Darstellung, vgl. auch

<http://www.leipzig.de/de/business/wistandort/zahlen/bevoelkerung/index.aspx> (07.11.2009)

nerzahl beträgt ca. 6,5 %, was im gesamtdeutschen Vergleich eher gering ausfällt, für die Städte der neuen Bundesländer jedoch hoch ist. Das seit 2001 wieder bestehende kontinuierliche Bevölkerungswachstum (vgl. Abb. 27) wird auch in den kommenden Jahren anhalten, denn die für 2020 prognostizierte Einwohnerzahl der Stadt Leipzig liegt zwischen 520.000 und 532.000.

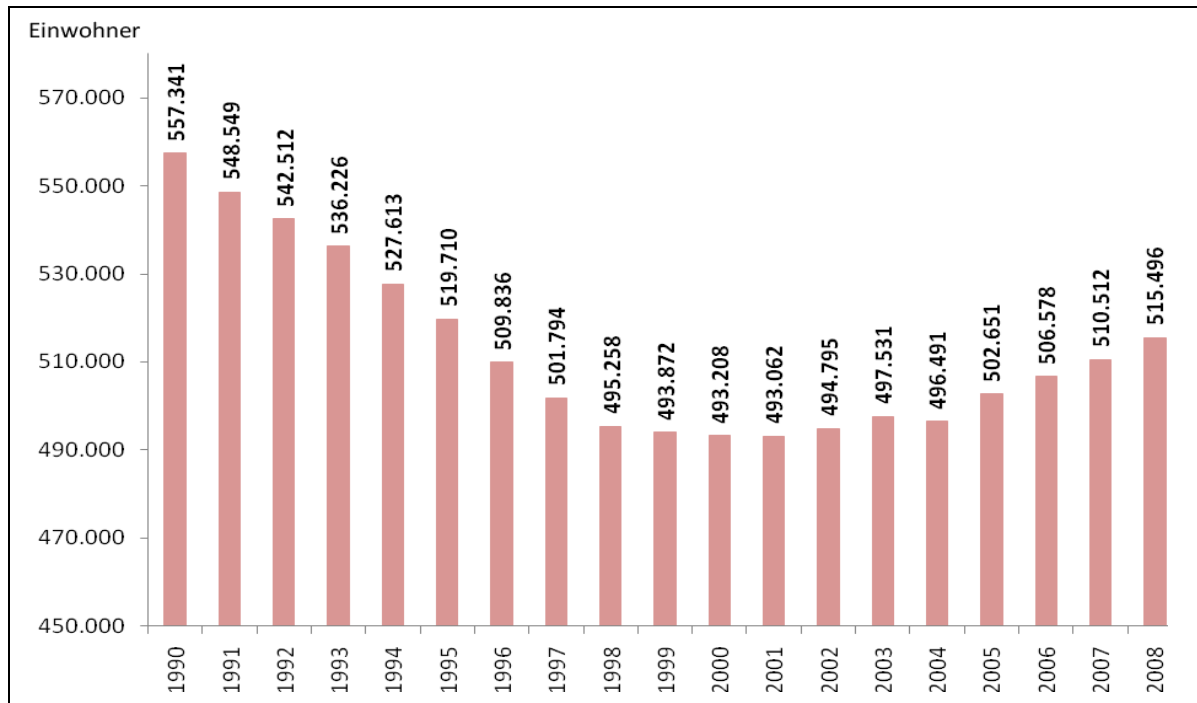


Abb. 27: Einwohnerentwicklung in Leipzig seit 1990⁴³⁸

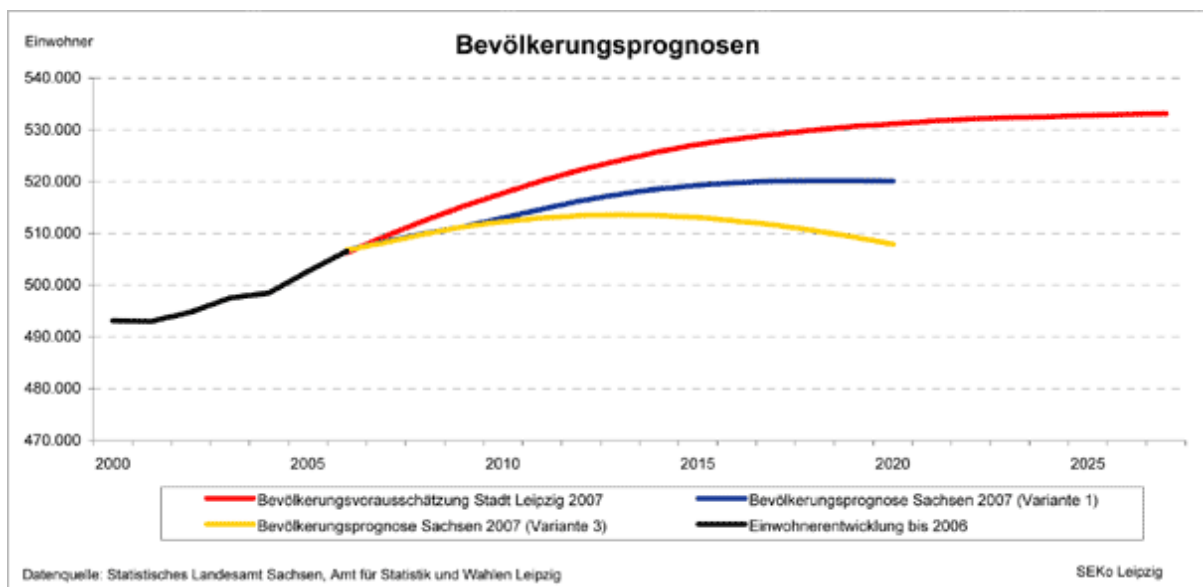


Abb. 28: Bevölkerungsprognose Stadt Leipzig⁴³⁹

⁴³⁸ Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen, Amt für Statistik und Wahlen Leipzig, vgl. <http://www.leipzig.de/de/buerger/stadtentw/konzept/inhalt> (07.11.2009)

⁴³⁹ Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen, Amt für Statistik und Wahlen Leipzig, vgl. http://www.leipzig.de/imperia/md/images/61_stadtplanungsamt/seko_rahmen_prognose.gif (07.11.2009)

Die Geburtenrate steigt seit 2004 wieder leicht an, die Zahl der Sterberate stagniert seit einigen Jahren bei etwa 5.400 pro Jahr. Damit ist die negative natürliche Bevölkerungsentwicklung seit 2005 deutlich rückläufig (vgl. Abb. 29).

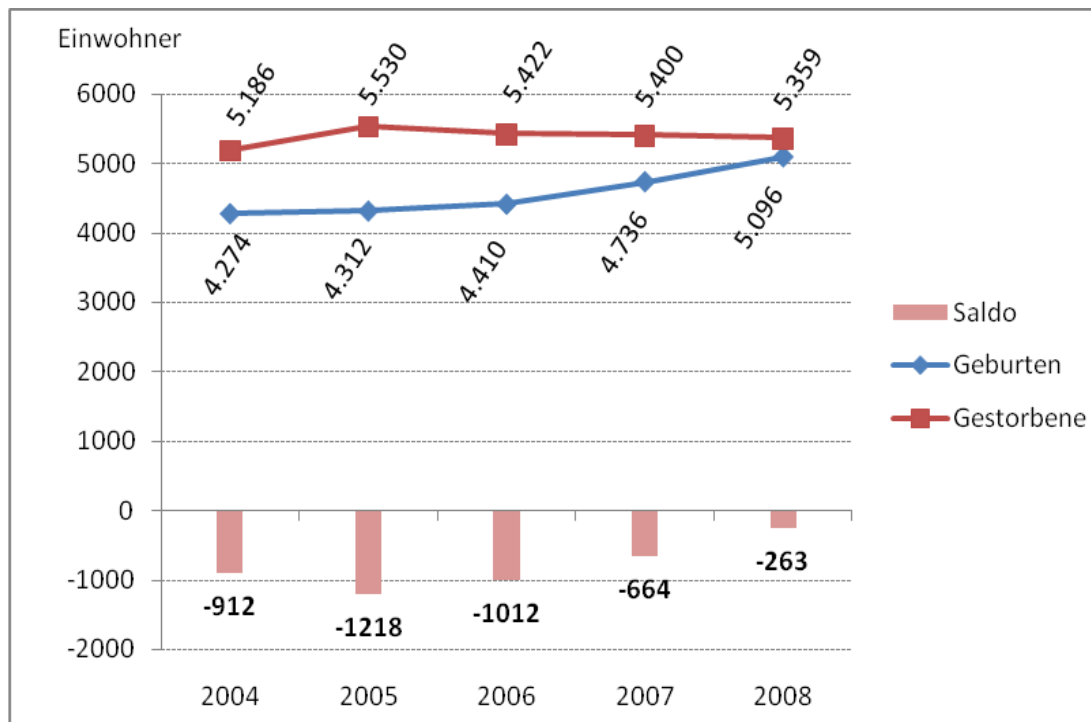
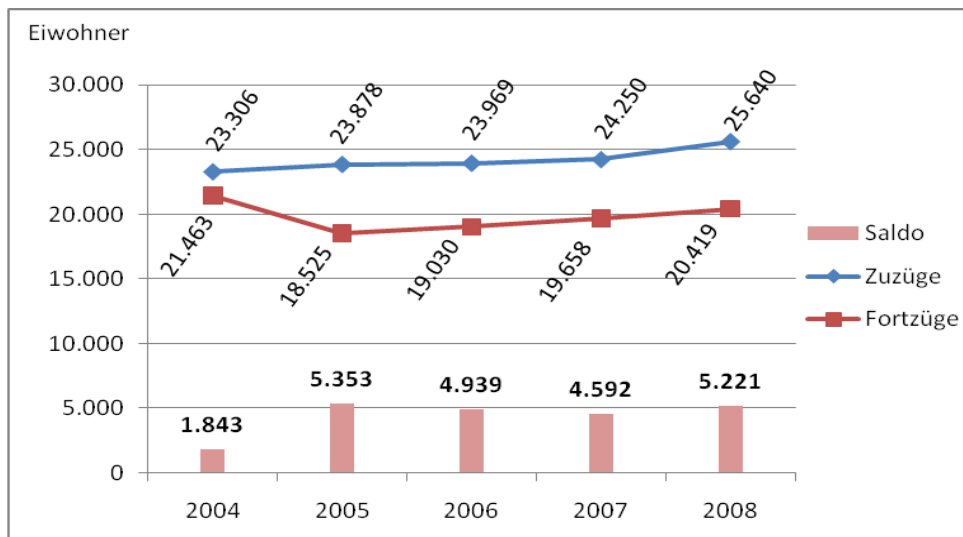


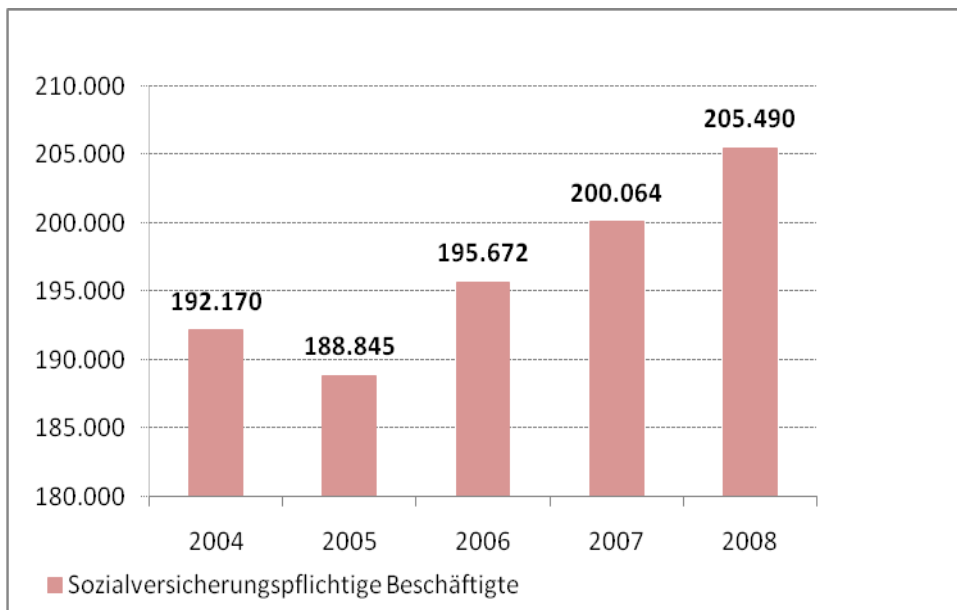
Abb. 29: Natürliche Bevölkerungsentwicklung in Leipzig⁴⁴⁰

Die Zahl der nach Leipzig ziehenden Einwohner steigt seit einigen Jahren wieder kontinuierlich an, demgegenüber steht eine ebenfalls seit 2005 steigende Zahl der Fortzüge. Insgesamt ergibt sich für Leipzig seit 2005 eine kontinuierlich hohe Zuwanderungsrate. Im Jahr 2008 stand dem natürlichen negativen Saldo, aus den Geburten (5.096) und Sterbefällen (5.359), von -300 ein positiver Wanderungssaldo, aus den Zuzügen (25.640) und Fortzügen (20.419), von 5.221 gegenüber (vgl. Abb. 30).

⁴⁴⁰ Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen, Amt für Statistik und Wahlen Leipzig, vgl. http://www.leipzig.de/imperia/md/content/61_stadtplanungsamt/seko_teil_a_rahmenbedingungen_demographie.pdf (07.11.2009)

Abb. 30: Wanderungen in Leipzig⁴⁴¹

Des Weiteren hat Leipzig eine hohe Anzahl an Einpendlern. Im Jahr 2007 standen 83.698 Einpendlern täglich 38.732 Auspendler gegenüber, womit der Pendlersaldo 44.966 beträgt. Die Erwerbstätigkeit der Leipziger Bevölkerung gestaltete sich in den vergangenen Jahren wie folgt: die Entwicklung der Zahl der sozialversicherungspflichtigen (SVP) Beschäftigten ist seit 2005 wieder stark steigend, 2008 lag die Zahl der SVP-Beschäftigten bei 205.490.

Abb. 31: Entwicklung der SVP-Beschäftigtenzahl in Leipzig⁴⁴²

⁴⁴¹ Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen, Amt für Statistik und Wahlen Leipzig, vgl. http://www.leipzig.de/imperia/md/content/61_stadtplanungsamt/seko_teil_a_rahmenbedingungen_demographie.pdf (07.11.2009)

⁴⁴² Quelle: eigene Darstellung, vgl. <http://www.leipzig.de/de/business/wistandort/zahlen/arbeitsmarkt/arbeitslose/index.aspx> (07.11.2009)

Demgegenüber steht eine relativ hohe Arbeitslosigkeit. Aktuell (Stand Oktober 2009) sind insgesamt 35.887 Arbeitslose (davon ca. 14.500 Langzeitarbeitslose) gemeldet, was einer Arbeitslosenquote von 14,1 % entspricht.⁴⁴³

2.2.2 Einzelhandelsentwicklung in der Stadt Leipzig

Die Einzelhandelsmarktentwicklung in der nach Berlin größten ostdeutschen Stadt Leipzig verläuft seit der Wende, v.a. in den letzten Jahren sehr positiv und dynamisch. Seit Mitte der 1990er Jahre fördert die Stadt Leipzig die Entwicklung des Einzelhandels in den Kernbereichen. Mit dem **Stadtentwicklungsplan (STEP) Zentren** verfolgt die Stadt Leipzig seit 1999 einen aktiven Ansatz zur Einzelhandelsentwicklung und leistet damit gleichzeitig einen Beitrag zum Erhalt und zur nachhaltigen Nutzung wichtiger Geschäftsstraßen. Dazu ist eine konsequente Ansiedlung von Einzelhandelsbetrieben in den integrierten Zentren nötig. Dieses städtebauliche Konzept der Stadt Leipzig, das u.a. von der regionalen IHK unterstützt wird, trägt heute Früchte und legt die Grundzüge der zukünftigen Entwicklung der Leipziger Stadt, der Stadtteilzentren und der Nahversorgungslagen fest, es stellt die strategische Grundlage für die Steuerung von Einzelhandelsaktivitäten dar und verfolgt u.a. die Weiterentwicklung der City. Ziel ist die Stärkung eines abgestuften Zentrumsystems, wonach die im STEP ausgewiesenen Zentren als Kategorien A bis D sowie Nahversorgungslagen eingeordnet und hinsichtlich ihrer spezifischen Lage und räumlichen Abgrenzung als zu schützende zentrale Versorgungsbe-
reiche festgelegt werden.

⁴⁴³ Vgl. Bundesagentur für Arbeit,
http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000000/html/start/karten/aloq_kreis_data/index_373.html
(10.11.2009)

Abb. 32: Zentrenplan Stadt Leipzig⁴⁴⁴

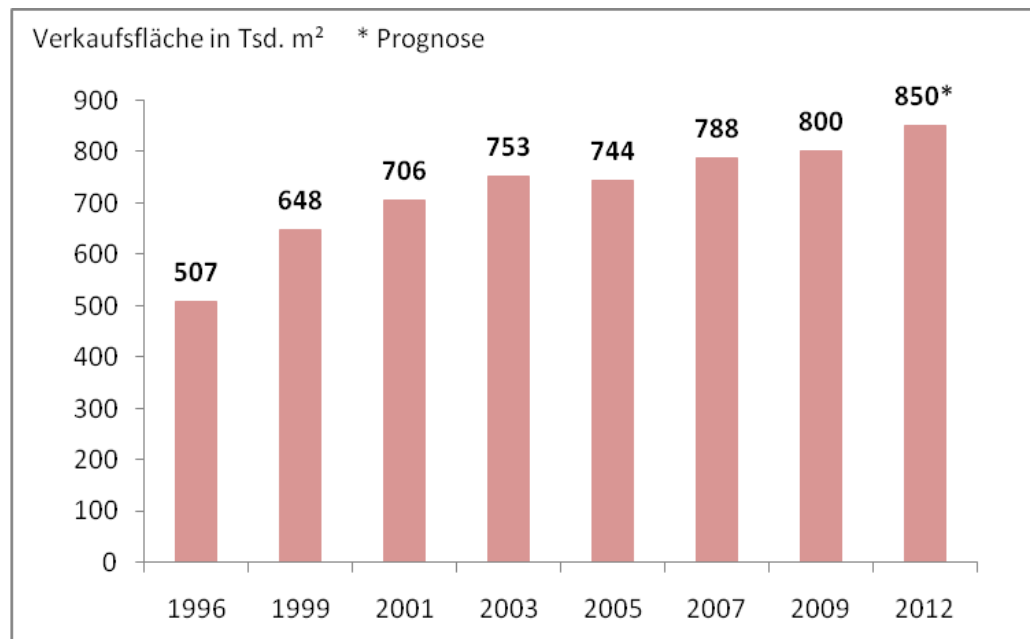
Gegenwärtig verfügt Leipzig über 65 Zentrenstandorte: 1 A-Zentrum (City, einschließlich Hauptbahnhof), 2 B-Zentren (Paunsdorf-Center, Stuttgarter Allee), 8 C-Zentren (Stadtteilzentren), 30 D-Zentren (Nahversorgungszentren) und 24 Nahversorgungsstellen (vgl. Abb. 32).⁴⁴⁵ Hinsichtlich der Sortimentsgestaltung wurden für diese definierten Zentren zentrenrelevante und nicht zentrenrelevante Sortimentte bestimmt. Heim- und Haustextilien gehören in dieser Einteilung zu den konkret für das Stadtgebiet zentrenrelevanten Sortimenten des Einzelhandels.⁴⁴⁶

Die Einzelhandelsentwicklung in Leipzig und die Situation in den Zentren verläuft nach wie vor sehr dynamisch und wird trotz wirtschaftlich ungünstiger Rahmenbedingungen durch eine Verkaufsflächenexpansion bei rückläufigen Betriebszahlen geprägt. Zwischen 1999 und 2007 hat sich die Verkaufsfläche (VKF) um gut 20 % auf ca. 788.000 m² VKF erhöht, aktuell wird von einer VKF von 800.000 m² ausgegangen, bis 2012 sogar ein weiteres Wachstum auf 850.000 m² prognostiziert (vgl. Abb. 33).

⁴⁴⁴ Quelle: Stadt Leipzig, <http://www.leipzig.de/de/buerger/stadtentw/step/zentren/> (16.10.2009)

⁴⁴⁵ Vgl. Dezernat Stadtentwicklung und Bau Stadt Leipzig, Stand 18.03.2009, http://www.leipzig.de/imperia/md/content/61_stadtplanungsamt/zentren/eris_step_zentren.pdf (16.10.2009)

⁴⁴⁶ Vgl. GMA-Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung, 2007

Abb. 33: Verkaufsflächenentwicklung Einzelhandel in Leipzig⁴⁴⁷

Von 1997 bis 2007 stieg der Einzelhandelsumsatz in Leipzig ca. 71 %, von 2006 zu 2007 sogar um 8,5%. Auch im Jahr 2008 konnte der Umsatz der Einzelhändler im Vergleich zum Vorjahr nochmals gesteigert werden (+2,7%). Im Jahr 2009 wird infolge der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und dementsprechend geringeren Nachfrage erstmals wieder mit einem sinkenden Einzelhandelsvolumen zum Vorjahr gerechnet (-3,8%). Es wird prognostiziert, dass die Umsätze in den kommenden Jahren stagnieren. Auch wenn die Umsätze des Leipziger Einzelhandels in den Jahren bis 2008 kontinuierlich gestiegen sind, konnte aufgrund der expansiven VKF-Entwicklung ein Rückgang der Flächenproduktivität (Umsätze je m² VKF) nicht verhindert werden. Die Verkaufsflächenproduktivitäten sind allein im Leipziger Innenstadthandel von 1997 bis 2007 von ca. 3.960 Euro/m² auf ca. 3.450 Euro/m² zurück gegangen. Der Verkaufsflächenzuwachs bei steigenden Umsätzen fand in den letzten Jahren v.a. in der City und an nicht-integrierten Standorten statt und führt zu zunehmenden Verdrängungsprozessen. Als bedeutendste Form nicht-integrierter, strukturprägender Einzelhandelseinrichtungen mit zentrenrelevanten Sortimenten in Leipzig haben sich Shopping-Center herauskristallisiert. Sie führen zu einem Kaufkraftabfluss aus der Stadt bzw. ihren zentralen Versorgungsbereichen. Ca. 20% der neuen Verkaufsflächen sind in den letzten Jahren außerhalb der Zentren an nicht-integrierten Standorten entstanden, die integrierten Zentren verbuchten allerdings weiterhin mehr als 50% des Verkaufsflächenzuwachses. Außerhalb der Zentren kam es in der jüngeren Vergangenheit verstärkt zur Entstehung von Discounter, dieser Entwicklung wird versucht, durch das STEP entgegenzuwirken. Neben den Shopping Centern sind sie es, welche die Kundenströme aus den Zentren ziehen. Die Verkaufsflächengewinne innerhalb der Zentren sind ausschließlich der überdurchschnittlich guten Entwicklung der Leipziger City zu verdanken (vgl. Abb. 34).

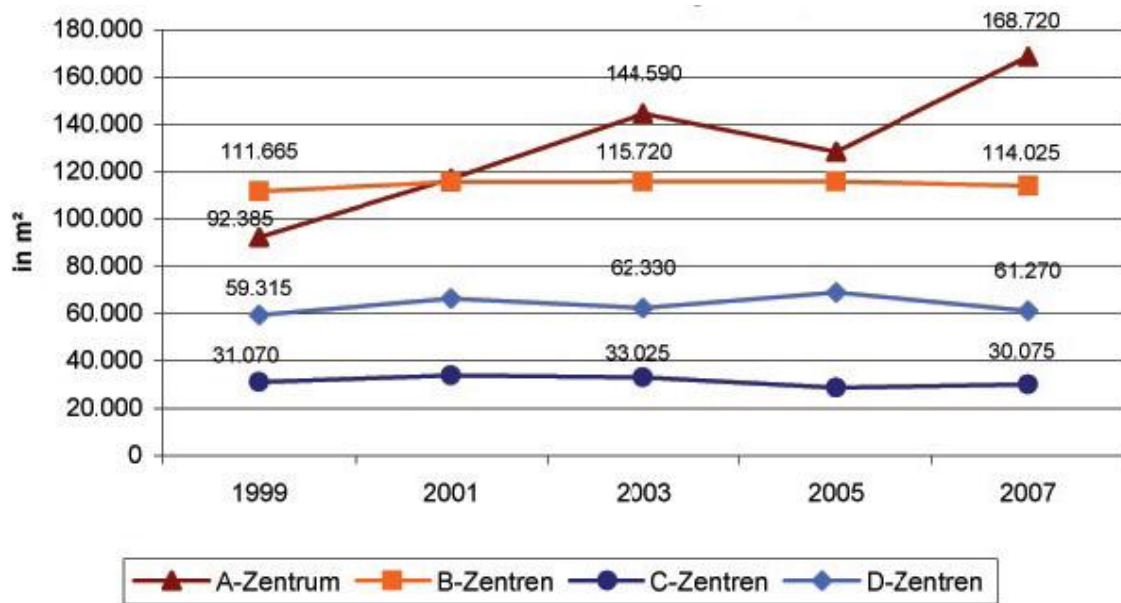


Abb. 34: Entwicklung der Verkaufsflächen nach Zentrenkategorien⁴⁴⁸

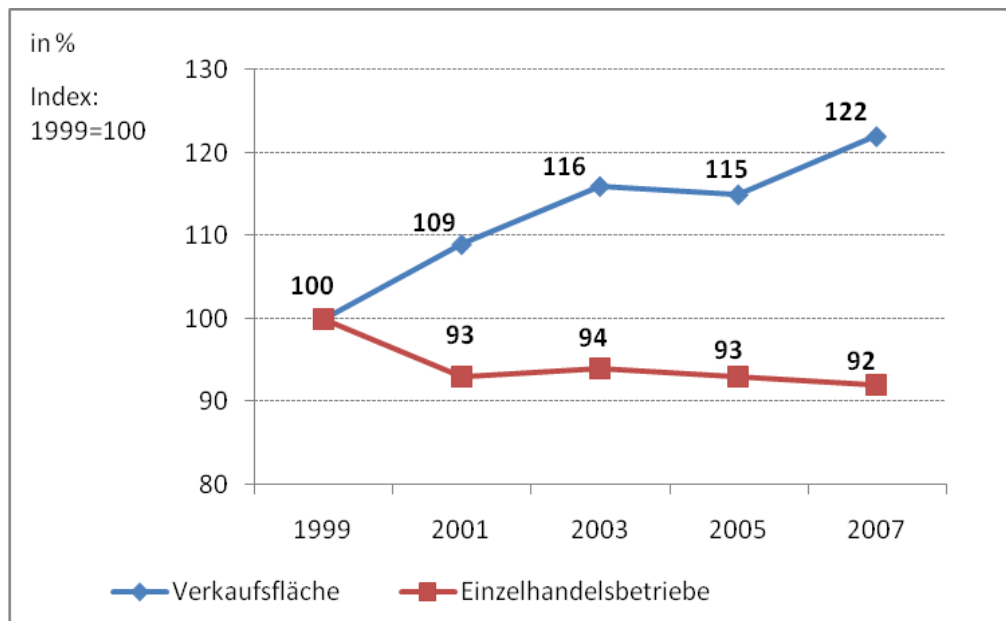
Während die Verkaufsentwicklung in den B-, C- und D-Zentren weitgehend beständig blieben oder geringe Verluste verzeichneten, konnte das A-Zentrum bestehend aus City und Hauptbahnhof deutliche Verkaufsflächenzuwächse erzielen. Dabei entstanden Projekte wie die Marktgalerie am Markt mit dem hochwertigen Ankermieter Breuninger, Galeria-Kaufhof an der Grimmaischen Straße, der Neubau mit Karstadt und die Sanierung des Messehofes und des Messehauses an der Petersstraße. Etwa ein Drittel aller Einzelhandelsbetriebe der Stadt Leipzig sind heute im Innenstadtbereich angesiedelt und machen ca. 45 % der gesamten einzelhandelsrelevanten Verkaufsfläche aus.⁴⁴⁹ 270.000 m² der Einzelhandelsfläche befinden sich in den sog. Toplagen, in denen ca. 400 Geschäfte angesiedelt sind.⁴⁵⁰ Bzgl. der Anzahl an Einzelhandelsgeschäften konnte innerhalb der Zentren insgesamt in den vergangenen Jahren ein leichter Gewinn vollzogen werden, außerhalb der Zentren wurden Verluste verzeichnet, so dass die Betriebszahlen seit 1999 insgesamt von 4330 auf 3900 im Jahr 2007 um 8% schrumpften und eine gegenteilige Entwicklung zur Verkaufsflächenexpansion aufweisen (vgl. Abb. 35).

⁴⁴⁷ Quelle: GMA mbH, Büro Erfurt, Stadt Leipzig, Stadtplanungsamt, abrufbar unter http://www.leipzig.de/imperia/md/content/61_stadtplanungsamt/SEKo_Teil_B_7_Zentren.pdf (07.11.2009)

⁴⁴⁸ Quelle: Dezernat Stadtentwicklung und Bau Stadt Leipzig, http://neue-harth.de/imperia/md/content/61_stadtplanungsamt/Monitoring_Einzelhandel_2007.pdf (19.10.2009)

⁴⁴⁹ Vgl. http://www.commerzreal.com/fileadmin/downloads/website/commerzreal/Marktbericht_Leipzig_2008.pdf (04.11.2009)

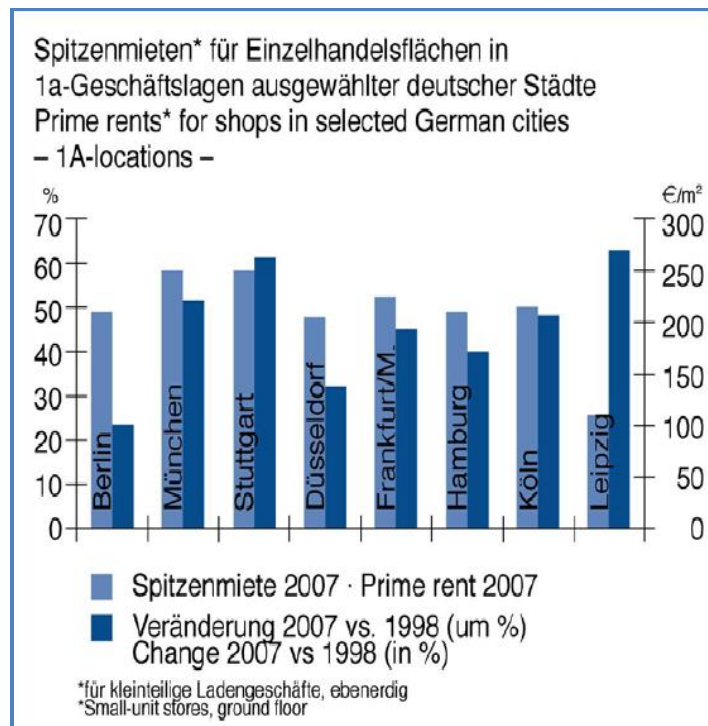
⁴⁵⁰ Vgl. Leipziger Volkszeitung, Ausgabe 06.11.2009

Abb. 35: Leipziger Einzelhandelsbestand 1999-2007⁴⁵¹

Betroffen waren größtenteils kleinflächige Betriebe unter 100 m² VKF (seit 1999 -15%), währenddessen großflächige Einzelhandelsbetriebe (ab 800 m² VKF) Zuwächse verbuchten. Die durchschnittliche Betriebsgröße im Leipziger Einzelhandelsbestand ist aktuell dennoch mit ca. 200 m² VKF relativ niedrig (durchschnittliche Betriebsgröße in der Bundesrepublik: 230 m² je Betrieb). Bzgl. der durchschnittlichen Betriebsgröße besteht eine klare Dominanz des Fachhandels: der Leipziger EH verfügt über einen im Bundesvergleich sehr hohen Anteil an Fachgeschäften: sind es bundesweit ca. 70-80 %, ist die Dominanz der Fachhändler mit 85% in Leipzig außergewöhnlich. Auch die Einzelausstattung je Einwohner liegt mit 1,56 m² über dem Bundesdurchschnitt (ca. 1,4 m² VKF). Heute kennzeichnet die Einkaufsmetropole Leipzig eine kompakte City mit attraktiven Handelsstrukturen und einem Mix an aufwendig sanierten Passagen, Handelshöfen und stilvollen Neubauten. Der Einzelhandelsmarkt in Leipzig ist in nahezu allen Branchen weitgehend gesättigt, fast alle namhaften internationalen Textilfilialisten sind am Wirtschaftsstandort Leipzig präsent. Dennoch ist der Einzelhandel in der Messestadt deutlich stärker durch lokale Einzelhändler geprägt als in anderen Großstädten.

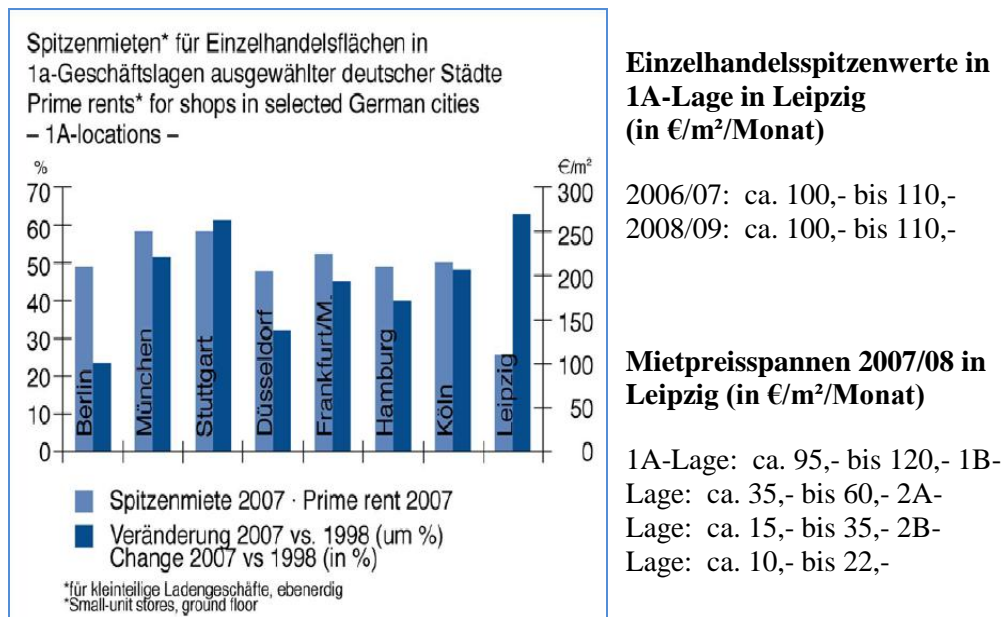
Die Mieten im Einzelhandel haben sich in Leipzig seit Mitte der 1990er Jahre drastisch entwickelt. Leipzig weist demnach das höchste Mietpreiswachstum bei Spitzenmieten in 1a-Lage bundesweit auf. Von 1998 bis 2007 stieg dieses um 63% an (vgl. Abb. 36).

⁴⁵¹ Quelle: GMA mbH, Büro Erfurt, Stadt Leipzig, Stadtplanungsamt, abrufbar unter http://www.leipzig.de/imperia/md/content/61_stadtplanungsamt/SEKo_Teil_B_7_Zentren.pdf (07.11.2009)

Abb. 36: Mietpreiswachstum in Leipzig⁴⁵²

In Leipzig bestehen nach Berlin weiterhin (mit Abstand) die höchsten Spitzenmieten der Neuen Bundesländer. Nach einem kontinuierlichen Anstieg seit Mitte der 1990er Jahre hielten sich die Spitzenmieten in 1a-Lage in den letzten Jahren bis 2007 auf einem hohen, leicht wachsenden Niveau bis zu 110,- Euro/m²/Monat. Sie stiegen allerdings 2008 trotz der Finanzmarktkrise nochmals leicht an. Die Mietpreise für Einzelhandelsflächen in hochfrequentierten Toplagen liegen demnach aktuell bei monatlich 115,- Euro/m², teilweise sogar bis zu 120,- Euro/m². Hier herrscht eine stabile, erhöhte Flächennachfrage.

⁴⁵² Quelle: Aengevelt Immobilien GmbH & Co. KG,
<http://www.aengevelt.com/presse/detail/2009/leipzig+%E2%80%93+einzelhandelsstandort+mit+potential.html>
 (18.10.2009)

Abb. 37: Monatliche Nettomietpreise in Leipzig⁴⁵³

Zu den besonders präferierten Standortbereichen zählen u.a. die Petersstraße und Grimmaische Straße sowie die angrenzenden Südbereiche des Leipziger Marktplatzes. Die Mietpreise in den 1B-Lagen variieren für nachfragegerechte Verkaufsflächen zwischen 35,- und 60,- Euro/m². Zu diesen Lagen zählen die Nikolaistraße als Verbindungsachse zwischen Hauptbahnhof und den 1A-Lagen sowie die südliche Hainstraße. Die marktüblichen Einzelhandelsmieten im A-Zentrum in den 2A- bzw. 2B-Lagen liegen objektabhängig zwischen 10,- und 35,- Euro/m². Zu den 2A- bzw. 2B-Citylagen gehören u.a. die Katharinenstraße, Goethestraße, Burgstraße sowie die Ritterstraße. Standorte in diesen Lagen sind durch wesentlich geringere Nachfrage- und Passantenströme charakterisiert. Neben den genannten Hauptgeschäftsstraßen sind speziell die beiden als B-Zentren definierten Einkaufszentren „Paunsdorf Center“ und „Allee Center“ sowie das zum A-Zentrum gehörende großflächige Shoppingcenter „Promenaden-Hauptbahnhof“ als sog. Kundenmagneten anzusehen. Die Shoppingcenter sind nicht minder frequentiert wie die Hauptgeschäftsstraßen in 1A-Lage des Citybereichs. Allerdings herrscht hier ein ebenso hohes Mietpreinsniveau. In den C-Zentren liegen die Einzelhandelsmietpreise bei i.d.R. stabiler Flächennachfrage marktüblich im Rahmen von 20,- bis 35,- Euro/m². In besonders bevorzugten und kaufkraftstarken Standorten werden im kleinteiligen Marktsegment branchenabhängig bis zu 60,- Euro/m² gezahlt. Die Spitzennettoanfangsrendite liegt im Leipziger Einzelhandel unverändert aktuell bei 6,5 %.

Die wichtigsten Kennzahlen der Einzelhandelsentwicklung für Leipzig sind in der Tab. 29 zusammengefasst.

⁴⁵³ Quelle: Aengevelt Immobilien GmbH & Co. KG,
<http://www.aengevelt.com/presse/detail/2009/leipzig+%E2%80%93+einzelhandelsstandort+mit+potential.html>
(18.10.2009)

Entwicklung bedeutender Kennzahlen ⁴⁵⁴			
Verkaufsfläche		Kaufkraftkennziffer (in %)*	
2007	788.000 m ²	2007	84,5
2009	800.000 m ²	2008	84,1
2012**	850.000 m ²	2009	86,0
Händler-Umsatz (Mrd. Euro) p.a.		Spitzenmiete in 1A-Lage**	
2007	2,56 Mrd. Euro	2007	110 Euro/m ²
2008	2,63 Mrd. Euro	2008	115 Euro/m ²
2009**	2,53 Mrd. Euro	2009	120 Euro/m ²
Kaufkraft (Mio. Euro) p.a.		Zentralitätskennziffer (in %)*	
2007	7.666 Mio. Euro	2008	110,0
2008	7.985 Mio. Euro	2009	108,6
Einzelhandelsrelevante Kennzahlen 2009			
- Kaufkraft pro Einwohner		ca. 15.000 Euro	
- EH-Kaufkraft pro Einwohner		ca. 5.000 Euro	
davon Anteil Textilläden		19,4 %	
- EH-Kaufkraftkennziffer ⁴⁵⁵		89,6 %	
- EH-Umsatzkennziffer*		97,3 %	
- Passanten pro Stunde in 1A-Lage***		9.360	
- Länge der Einkaufssträßen in 1A-Lage		2.020 m	
* Bundesweiter Durchschnitt = 100, ** Prognose, *** Petersstraße			

Tab. 29: Kennzahlen für Leipzig⁴⁵⁶

Die Kaufkraftkennziffer für Leipzig liegt aktuell bei einem Wert von ca. 86 (Deutschland = 100). Damit besteht in Leipzig ein Kaufkraftniveau, das unter dem Bundesdurchschnitt liegt, für die ostdeutschen Städte allerdings überdurchschnittlich ist. Die Kaufkraft pro Einwohner liegt derzeit bei ca. 15.000,- Euro. Die Umsätze des Einzelhandels stagnieren seit einigen Jahren. Das EH-relevante Um-

⁴⁵⁴ Zum Verständnis der in dieser Tabelle aufgelisteten Kennzahlen werden diese hier definiert. Die *Verkaufsfläche* (VKF) entspricht der einzelhandelsrelevanten VKF in m², die im Einzelhandel zum Stichtag am Makrostandort zur Umsatzerzielung verfügbar war. Der *Händler-Umsatz* (in Mio. Euro) entspricht dem im betrachteten Zeitraum erzielten Umsatz aller dem Gebiet angehörenden Einzelhändler. Die allgemeine *Kaufkraft* entspricht dem von der ansässigen Bevölkerung verfügbaren Geldbetrag, welcher in der Periode am Wohnort für Konsumzwecke abzüglich Wohnungsmieten, Heiz- und Nebenkosten, Auto- und Benzinkosten, Versicherungen, Sparen, Reise- und Dienstleistungsausgaben zur Verfügung steht. Die *einzelhandelsrelevante Kaufkraft* ist derjenige Teil der allgemeinen Kaufkraft, die im EH ausgegeben werden kann. Die *EH-Umsatzkennziffer* entspricht der in der betrachteten Periode tatsächlich am Gebietsstandort gemäß bereinigter Umsatzsteuerstatistik erzielten Einzelhandelsumsätze, wobei 100% den Durchschnitt der Bundesrepublik bildet. *Kaufkraftkennziffer* und *EH-Kaufkraftkennziffer* sind die Werte der Kennziffer im bundesweiten Vergleich (Bundesrepublik = 100 %). Die *Zentralitätskennziffer* (in %) ist das Maß der Attraktivität einer Stadt oder Region als Einkaufsort. Sie wird berechnet aus der einzelhandelsrelevanten Umsatzkennziffer / Einzelhandelsrelevante Kaufkraftkennziffer x 100. Ein Wert über 100 (= Bundesdurchschnitt) zeigt einen attraktiven Einzelhandelsstandort an, bei dem deutlich mehr Kaufkraft aus der Umgebung ins Zentrum fließt. Vgl. IHK Koblenz, http://www.ihk-koblenz.de/servicemarken/Branchen/handel/faerber_GfK_Kennziffern-EH_Intro/index.jsp (18.10.2009)

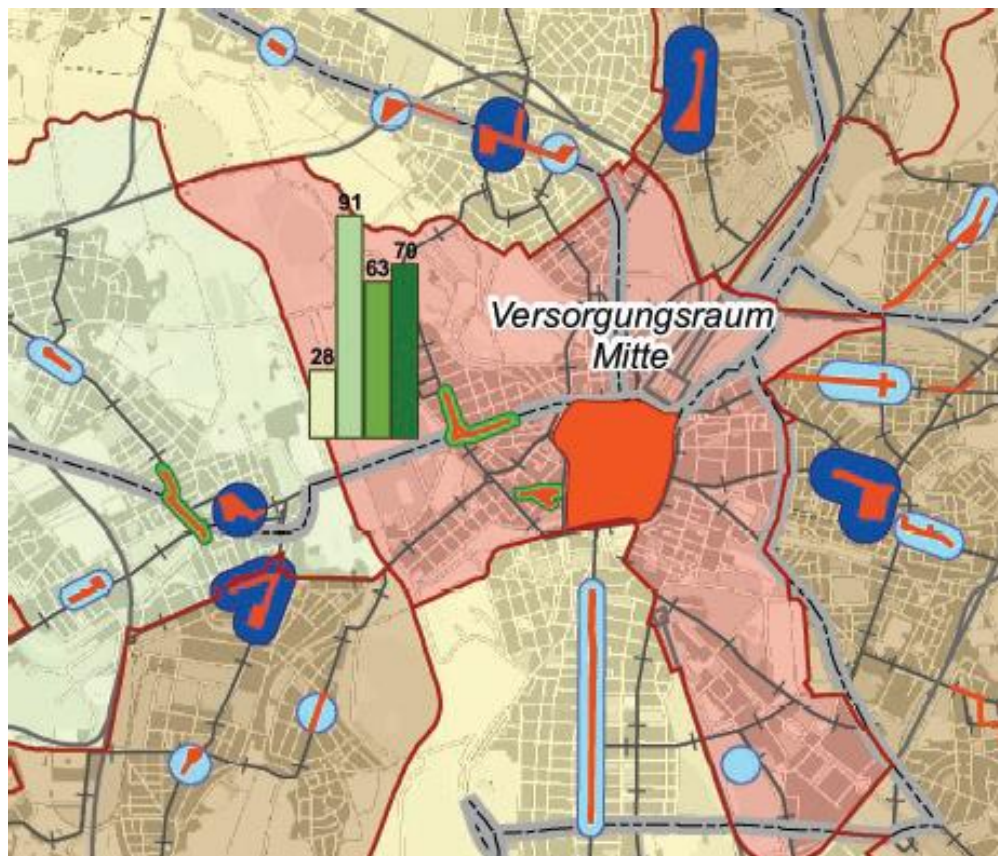
⁴⁵⁶ Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Statistische Ämter, GfK, BBE, KEMPERS's

satzpotential liegt aktuell bei ca. 5.000,- Euro pro Einwohner. Die Zentralitätskennziffer (Relation Kaufkraft-Abfluss ins Umland zu Kaufkraft-Zufluss in die Stadt) liegt aktuell bei ca. 109, im Vorjahr wurde ein im bundesweiten Vergleich überdurchschnittlicher Wert von 110 erreicht. Die damit immer noch moderate Zentralitätsrate hat sich gegenüber Ende der 1990er Jahre immerhin um über 10 Indexpunkte erhöht und reflektiert, dass zunehmend mehr Kaufkraft nach Leipzig fließt. Ein Wert über 100 kennzeichnet Standorte, in denen das Umsatzvolumen durch Ausgaben von Personen außerhalb des Standortes höher ist als es durch die am Ort bestehende Kaufkraft zu erwarten wäre. Allerdings besteht trotz dieser positiven Marktentwicklung noch Nachholpotential gegenüber anderen ostdeutschen Städten. So fließt zum Beispiel nach Chemnitz (128) und Magdeburg (128) deutlich mehr Kaufkraft aus der Umlandregion stadteinwärts als in Leipzig. Durch die weiter innerstädtischen Einzelhandelsstärkung (u.a. City Tunnel, Höfe am Brühl) ist zukünftig mit einem weiteren Anstieg der Zentralität zu rechnen.

2.2.3 Bewertung des Mikrostandorts Leipzig-Zentrum/Hainstraße

Im Folgenden wird der Mikrostandort Hainstraße und ihr näheres Umfeld analysiert, um ein möglichst objektiven Eindruck von der Lage und der Umfeldqualität zu erhalten. Der Mikrostandort Leipzig-Zentrum/Hainstraße liegt im A-Zentrum, der sich aus Citybereich und Hauptbahnhof zusammensetzt und zum Versorgungsraum Mitte gehört.⁴⁵⁷

⁴⁵⁷ Der Versorgungsraum Mitte umfasst neben dem A-Zentrum auch die angrenzenden Ortsteile mit Ausnahme von Zentrum-Süd. Vgl. Dezernat Stadtentwicklung und Bau Stadt Leipzig, http://www.leipzig.de/imperia/md/content/61_stadtplanungsamt/zentren/eris_step_zentren.pdf (16.10.2009)

Abb. 38: Versorgungsraum Mitte⁴⁵⁸

Die Entwicklung des A-Zentrums hat höchste Priorität bei der Zentrenentwicklung in Leipzig, das A-Zentrum ist für Stadt und Region Identifikationspunkt. Die Leipziger Innenstadt ist im Unterschied zu anderen Innenstädten klar räumlich definiert durch den Stadtkern, der von einem Verkehrs- und Grünring, dem "Promenadenring" umschlossen ist. Die bebaute Fläche misst knapp einen halben Quadratkilometer. Die City durchzieht ein System von Blockdurchquerungen als Durchgänge, Passagen oder Lichthöfe, welches in seiner Komplexität einmalig in Deutschland ist. Dies bietet Fußgängern und Kunden vielfältige Möglichkeiten die City in kurzen Distanzen zu erleben. Diese städtebauliche Kompaktheit ermöglicht gleichzeitig eine besondere Überschaubarkeit, Vielfalt der Nutzungen und Inanspruchnahme in zunehmend städtebaulich anspruchsvollem Ambiente. Das A-Zentrum ist gekennzeichnet durch zahlreiche Cafés, Kneipen, Gaststätten, aber auch kulturelle Einrichtungen wie das neue „Museum der bildenden Künste“ und das „Zeitgeschichtliche Forum“. Durch die Etablierung eines umfangreichen Veranstaltungsprogramms konnte die Attraktivität der City Leipzigs ständig gesteigert werden. Sie hat sich zu einem wahren Besuchermagneten entwickelt und lockt täglich zahlreiche Menschen in den Kernbereich. Aufgrund diversifizierter, hochwertiger Angebotsstrukturen zieht das A-Zentrum zusätzliche Kaufkraft von außerhalb an und baut seine Stellung gegenüber peripheren Einzelhandelsstandorten immer mehr aus. Geprägt wird das A-Zentrum allerdings seit einigen Jahren

⁴⁵⁸ Quelle: Dezernat Stadtentwicklung und Bau Stadt Leipzig, http://neue-harth.de/imperia/md/content/61_stadtplanungsamt/Monitoring_Einzelhandel_2007.pdf (19.10.2009)

von mehreren fortwährenden Baustellen (z.B. Bau des Citytunnels), die auch zukünftig anhalten und die Aufenthaltsqualität am Mikrostandort weiter negativ beeinflussen werden. Zahlreiche Großprojekte wie das Handels- und Dienstleistungszentrums im Leipziger Hauptbahnhof „Promenaden-Hauptbahnhof“, Galeria Kaufhof, die Kaufhäuser Breuninger oder Karstadt und der Petersbogen konnten bereits umgesetzt werden, mit dem Bau der Höfe am Brühl wird sich die Entwicklung auch zukünftig fortsetzen.

Die Entwicklung des A-Zentrums hat dazu beigetragen dass die Verkaufsfläche im gesamten Versorgungsraum Mitte von 1999 bis 2007 um ca. 70 % gesteigert wurde. Von der Verkaufsfläche des Versorgungsraums Mitte (ca. 209.000 m²) entfallen dabei etwa 80% (167.200 m²) allein auf das A-Zentrum (Jahr 2007).⁴⁵⁹ Der Leipziger Citybereich (A-Zentrum) ist durchweg geprägt vom EH und hat sich in den letzten Jahren sehr positiv und dynamisch entwickelt. Innerhalb des A-Zentrums empfiehlt es sich 5 Bereiche zu unterscheiden, die sich aufgrund ihrer Bau- und Verkehrs- sowie Nutzungsstruktur voneinander abgrenzen lassen. Innerhalb der Teilbereiche Süd und Mitte hat sich aufgrund der Entstehung mehrerer Großprojekte die Verkaufsflächenexpansion bis 2007 am extremsten vollzogen (vgl. Abb. 39).

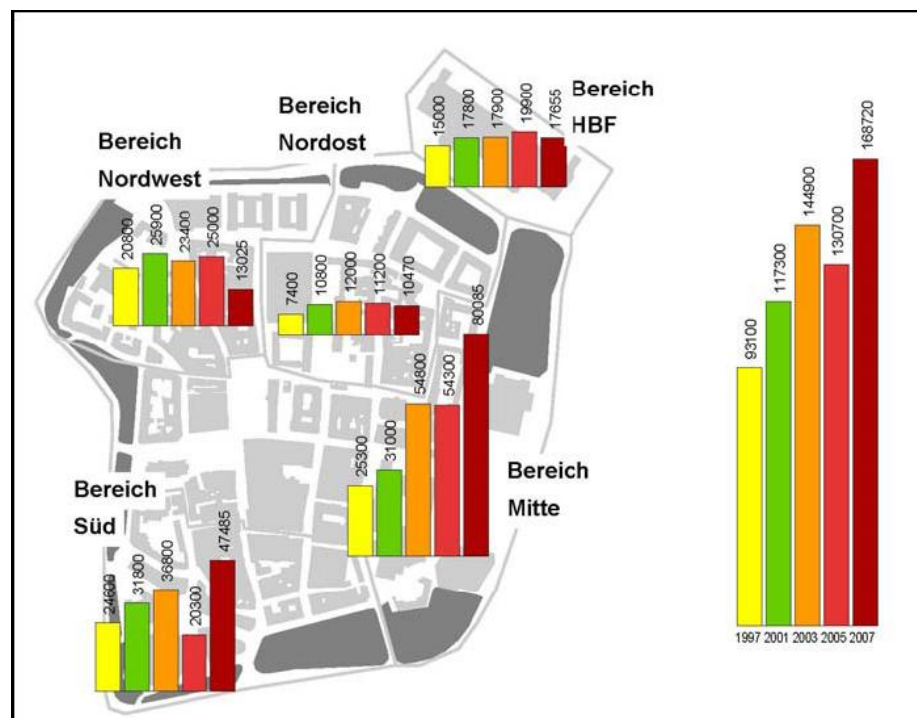


Abb. 39: Verkaufsflächenentwicklung
in der Leipziger City 1997- 2007 nach Teilräumen⁴⁶⁰

⁴⁵⁹ Vgl. Dezernat Stadtentwicklung und Bau Stadt Leipzig, http://www.leipzig.de/imperia/md/content/61_stadtplanungsamt/zentren/eris_step_zentren.pdf (16.10.2009)

⁴⁶⁰ Quelle: Dezernat Stadtentwicklung und Bau Stadt Leipzig, http://neue-harth.de/imperia/md/content/61_stadtplanungsamt/Monitoring_Einzelhandel_2007.pdf (19.10.2009)

Charakteristisch für die Entwicklung des Einzelhandels im A-Zentrum ist der hohe Verkaufsflächenbesatz je Einwohner, die überdurchschnittliche Zentralitätskennziffer und die großen Sortimentsanteile von Waren des mittel- und langfristigen Bedarfs. Insgesamt weist der Citybereich eine sehr hohe Nutzungsfläche in repräsentativen, traditionsreichen oder neu errichteten Bauwerken auf, auf engstem Raum befinden sich mehrere hoch frequentierte Einkaufsstraßen. Die Einzelhandelsstruktur ist hier stark von einem Branchen- und Betriebstypenmix von Young-Fashion-Filialisten, Waren- und Kaufhäusern und einem hohen Anteil inhabergeführter Fachgeschäfte gekennzeichnet. Speziell die Letzgenannten leisten einen großen Anteil zur Individualität und Vielfalt der Angebote. Ohne den Promenaden-Hauptbahnhof stehen den Passanten im Citybereich rund 550 Stores zur Wahl. Die mit Abstand am höchsten frequentierte Straße im Citybereich ist die Petersstraße. Hauptgrund für die hohe Anziehungskraft ist der zeitgemäße Mietermix. In Hochzeiten weist sie als eine der am besten frequentierten Einkaufsstraßen in den neuen Bundesländern eine Passantenfrequenz von 9000 pro Stunde auf. Sie zählt damit zu den Top-Einkaufsstraßen in ganz Deutschland, zu denen auch die Grimmaische Straße gehört.⁴⁶¹ Die **Grimmaische Straße** unterstreicht mit einer Passantenfrequenz von rund 8.000 Personen pro Stunde und einer konstanten Spitzenmiete von 110 Euro/m²/Monat ihre Position als zweitstärkste Einzelhandelslage in Leipzig. Diese damit nicht minder frequentierte Einkaufsmeile belegt bei bundesweiten Frequenzzählungen noch vor der Berliner Tauentzienstraße und der Prager Straße in Dresden Platz 8.⁴⁶² Auch die Hain- und Nikolaistraße zählen zu den Toplagen des Leipziger Innenstadt-Einzelhandels (vgl. Tab. 30).

Die Toplagen in Leipzig	VKF inkl. Shopping-Center	Prognose bis 2012
Petersstraße	89.520 m ²	95.120 m ²
Grimmaische Straße	47.518 m ²	48.318 m ²
Hainstraße	18.608 m ²	21.308 m ²
Nikolaistraße	15.296 m ²	16.046 m ²

Tab. 30: Toplagen in Leipzig⁴⁶³

Die Nikolaistraße ist als längste Einkaufsstraße der City, sie ist die primäre Verbindung zwischen dem Hauptbahnhof und den innerstädtischen Top-1A-Lagen. Hier herrscht ein durchschnittlicher Spitzenmietpreis von ca. 60,- Euro/m²/Monat. Als aufstrebende Toplage Leipzigs erweist sich v.a. auch der Neumarkt. Er etabliert sich als fester Bestandteil der innerstädtischen 1A-Lagen.

Der Planstandort Hainstraße befindet sich im Gebiet Nordwest des A-Zentrums. Im Hinblick auf die Verkaufsflächenausstattung und die Passantenfrequenzen weist der Bereich Nordwest insgesamt gegenüber den frequenzstarken Gebieten Süd und Mitte geringere Werte auf. Dennoch ist die Hainstraße

⁴⁶¹ Vgl. Leipziger Volkszeitung, Ausgabe 06.11.2009

⁴⁶² Vgl. Aengevelt Immobilien GmbH & Co. KG, <http://www.aengevelt.com/presse/detail/2009/leipzig+%E2%80%93+einzelhandelsstandort+mit+potential.html> (18.10.2009)

eine der belebtesten Einkaufsstraßen der Leipziger Innenstadt mit guten Passantfrequenzen von durchschnittlich ca. 2000 Passanten pro Stunde.⁴⁶³ Mit dem Bau des in unmittelbarer Nähe geplanten Einkaufszentrums „Höfe am Brühl“ (Bereich Nordost) wird sich die Passantenfrequenz in den kommenden Jahren deutlich erhöhen. Die Hainstraße selbst besteht fast ausschließlich aus Messehäusern der Jahrhundertwende, die inzwischen nahezu vollständig saniert wurden. Sie umfasst ein Einzugsgebiet von ca. 1.58 Mio. Menschen. In der Hainstraße haben sich zahlreiche Einzelhandelsgeschäfte und gastronomische Einrichtungen angesiedelt. Der Marktplatz befindet sich in unmittelbarer Nähe, zahlreiche Parkhäuser in der Umgebung sorgen für eine entsprechend gute Standortqualität. Die Anbindung an den ÖPNV ist hervorragend. Mit einer Gesamtverkaufsfläche von ca. 18.608 m² zählt die Hainstraße zu Leipzigs Toplagen des Einzelhandels, bis 2012 wird hier ein Wachstum auf 21.304 m² prognostiziert.⁴⁶⁵ Sie ist eine Hauptgeschäftsstraße der Leipziger City, in der aktuell die Mietpreisspanne zwischen ca. 35,- und 60,-/m² liegt. Von den Passantenzahlen der Petersstraße (8000) oder Grimmaischen Straße (9000) ist die Hainstraße aufgrund ihrer nördlichen Citylage allerdings weit entfernt, was sich in den geringeren Mietpreisen widerspiegelt.

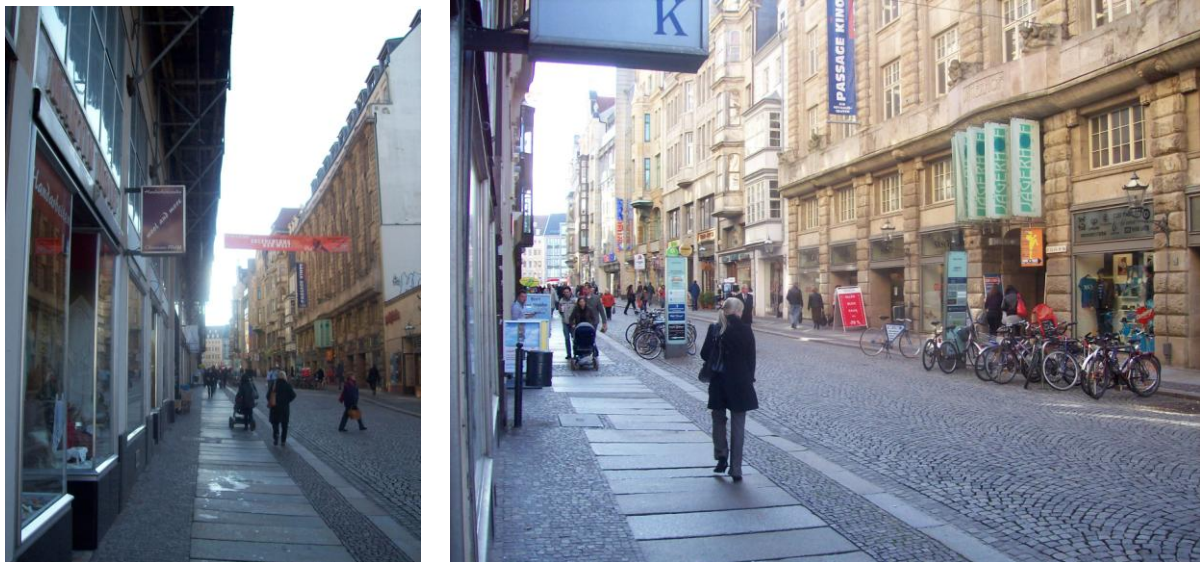


Abb. 40: Mikrostandort Leipzig-Hainstraße⁴⁶⁶

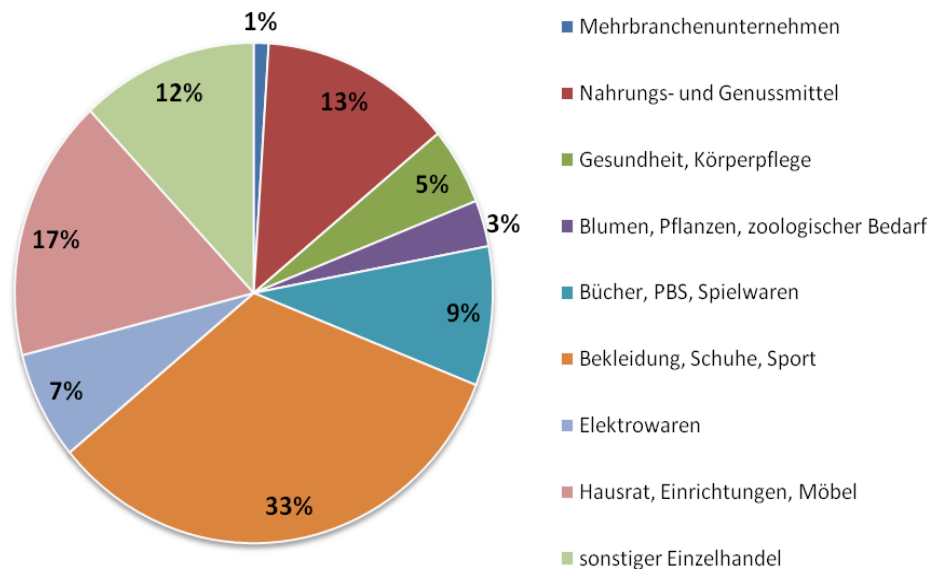
Die Branchenstruktur der Einzelhandelsgeschäfte im A-Zentrum Leipzigs sieht folgendermaßen aus:

⁴⁶³ Vgl. Leipziger Volkszeitung, Ausgabe 06.11.2009

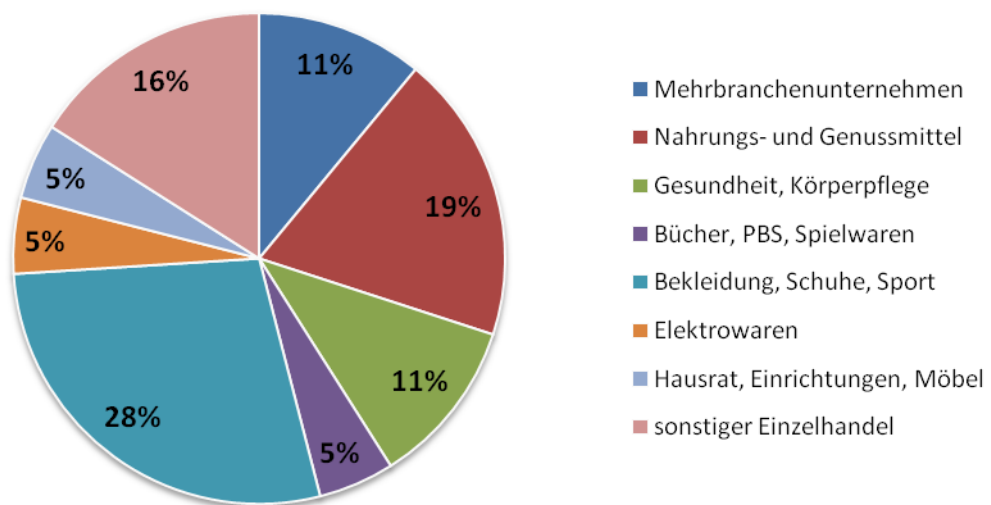
⁴⁶⁴ Vgl. GMA mbH, Büro Erfurt, Stadt Leipzig, Stadtplanungsamt, abrufbar unter http://www.leipzig.de/imperia/md/content/61_stadtplanungsamt/Monitoring_Einzelhandel_2007.pdf (07.11.2009)

⁴⁶⁵ Vgl. Leipziger Volkszeitung, Ausgabe 06.11.2009

⁴⁶⁶ Quelle: eigenes Foto

Abb. 41: Branchenstruktur Leipzig-Zentrum ⁴⁶⁷

In der Hainstraße gestaltet sich die Einzelhandelsstruktur wie folgt:

Abb. 42: Branchenstruktur Leipzig-Hainstraße ⁴⁶⁸

Die Abbildungen zeigen, dass im A-Zentrum Leipzigs wie auch in der Hainstraße im Branchenmix Einzelhandelsgeschäfte mit Bekleidung, Schuhe und Sportartikel dominieren. In der Hainstraße ist aktuell ein kleines Textilfachgeschäft angesiedelt. Dieses führt neben einem umfangreichen Angebot an Stoffen lediglich ein kleines Sortiment an Heim- und Haustextilien in einem insgesamt kleinen

⁴⁶⁷ Quelle: eigene Darstellung, vgl. GMA mbH, Büro Erfurt, Stadt Leipzig, Stadtplanungsamt, abrufbar unter http://www.leipzig.de/imperia/md/content/61_stadtplanungsamt/SEKo_Teil_B_7_Zentren.pdf (07.11.2009)

Shop mit einer VKF von ca. 20 m² und legt seine Kernkompetenz auf den Dienstleistungsbereich (z.B. Hand-/Näharbeiten).



Abb. 43: Heimtextilgeschäft in der Hainstraße

Der kleine inhabergeführte Heimtextilshop soll weniger als Konkurrent, sondern vielmehr als potentieller Franchise-Partner angesehen werden. Bei einer Franchise-Partnerschaft wäre in der Hainstraße somit kein Konkurrent angesiedelt. In der Hainstraße sind noch wenige Geschäftslokale frei, die als vielversprechender Geschäftsstandort in Frage kommen könnten.

2.3 Zusammenfassende Empfehlung

Die Einzelhandelsentwicklung in Leipzig, Kernstadt der mitteldeutschen Metropolregion und gemessen an Einwohnerzahlen der nach Berlin zweitgrößten Stadt der neuen Bundesländer, zeigt sich fortwährend positiv. Die Stadt Leipzig hat sich zu einem attraktiven und weltoffenen Standort für Wirtschaft, Ausbildung, Kultur, Wissenschaft und Wohnen entwickelt, welcher von einer stabilisierten Bevölkerungsentwicklung geprägt wird. Der Makrostandort Leipzig gilt als einer der stärksten und am besten entwickelten Einzelhandelsstandorte. Mittelfristig wird der seit einigen Jahren zu beobachtende Trend des leichten Bevölkerungszuwachses hier anhalten, so dass für das Jahr 2020 eine Einwohnerzahl von 520.000 bis 532.000 prognostiziert wird. Neben steigender Attraktivität und Zentralität sowie wachsender Einwohnerzahl steigt auch die Wirtschaftskraft der Stadt Leipzig stetig. Diese Entwicklungen sind insb. der herausragenden Leipziger Innenstadt zu verdanken. Hier herrscht ein stabiles Mietpreinsniveau mit konstant hohen Spitzenmieten von monatlich bis zu 115,- Euro/m².

Wanderungsgewinne werden gegenwärtig speziell bei jungen Erwachsenen erzielt und auch weiterhin erwartet. Neben der bis 2020 prognostizierten steigenden Jugendquote wird auch die Geburtenzahl kurz- und mittelfristig steigen. Leipzig ist als Einzelhandelsstandort charakterisiert durch einen hohen

⁴⁶⁸ Quelle: eigene Darstellung, vgl. GMA mbH, Büro Erfurt, Stadt Leipzig, Stadtplanungsamt, abrufbar unter http://www.leipzig.de/imperia/md/content/61_stadtplanungsamt/SEKo_Teil_B_7_Zentren.pdf (07.11.2009)

Verkaufsflächenbesatz je Einwohner, eine überdurchschnittliche Zentralitätskennziffer und durch große Sortimentsanteile speziell von Waren für den mittel- und langfristigen Bedarf, zu dem die Heim- und Haustextilien gehören. Des Weiteren weist der Markt für Einzelhandelsflächen in Leipzig aktuell folgende Entwicklungen auf:

- anhaltende Nachfrage nach VKF in Toplagen
- wachsende Bedeutung des Tourismus- und Erlebnisshopping
- stabiles Spitzenmietpreinsniveau mit mittelfristig anziehender Tendenz aufgrund weiter verbesserter Infrastruktur und steigender Passantenfrequenzen
- Mietpreisdruk in weniger frequentierten Nebelagen
- aufgrund von unter dem Bundesdurchschnitt liegender Kaufkraftkennziffern noch nicht ausgeschöpftes Marktpotential.⁴⁶⁹

Mit diesen Bedingungen und Prognosen besitzt die Stadt Leipzig gegenüber vielen anderen ostdeutschen Städten eine insgesamt gute Ausgangslage für die künftige Stadtentwicklung und bietet für die Wirtschaft sowie für den Einzelhandel einen vielversprechenden Markt. Positiv ist v.a. die hohe Pendlerquote. Des Weiteren verfügt der Makrostandort über eine stabile Einkommenssituation der ansässigen Bevölkerung. Allerdings sind auch risikobehaftete Entwicklungen zu beobachten, denn die Umsatzentwicklung des Leipziger Einzelhandels blieb bspw. schwächer als die Expansion der VKF, was zu einer rückläufigen Entwicklung der Flächenproduktivität (Umsatz je m² VKF) geführt hat. Trotz hoher Arbeitslosigkeit bleibt Leipzig neben Berlin und Dresden wichtigster Ost-Handelsstandort, der für ostdeutsche Verhältnisse eine überdurchschnittliche Kaufkraftquote aufweist.

Speziell der Ortsteil Leipzig-Zentrum hat sich als Mikrostandort für den EH in den letzten Jahren sehr positiv entwickelt und bietet ein interessantes sowie ausbaufähiges Potential. Er ist stark vom Fachhandel geprägt und bietet aufgrund der hervorragenden Anbindung an das öffentliche Verkehrsnetz eine optimale Erreichbarkeit, die mit Fertigstellung des City-Tunnels optimiert wird. Infolge der direkteren Erreichbarkeit aus der Region wird sich dann der Einzugsbereich der Leipziger City weiter ausdehnen. Der Citybereich Leipzigs verfügt über eine qualitativ hochwertige Angebotsstruktur, in der sich das Fachgeschäft mit hochwertigen Heim- und Haustextilien bestens integrieren lässt. Obwohl der Markt insgesamt vielfach als gesättigt empfunden wird, bietet der Mikrostandort Leipzig-Zentrum optimale Voraussetzungen für ein Einzelhandelsgeschäft mit hochwertigen Plauener Spitzen- und Stickereiprodukten. Der Mikrostandort Leipzig-Zentrum/Hainstraße zählt zu Leipzigs Top-Einzelhandelslagen, wenngleich er nicht das Topniveau der Geschäftsstraßen Petersstraße und Grimmische Straße erreicht. In der Hainstraße herrschen gute Passantenfrequenzen bei einem - im Gegensatz zu den Toplagen in Peters- und Grimmische Straße (bis zu 115,- Euro/m²) - akzeptablen Mietpreinsniveau von 35,- bis 60,- Euro/m²/Monat. Da sich die Hainstraße inmitten der City in unmittelbarer Nähe zum Markt befindet, ist das touristische Potential sehr hoch. In Leipzigs City verweilen täglich

⁴⁶⁹ Vgl. Aengevelt Immobilien GmbH & Co. KG,
<http://www.aengevelt.com/presse/detail/2009/leipzig+%E2%80%93+einzelhandelsstandort+mit+potential.html> (18.10.2009)

viele Touristen, die innerhalb des Kundenstroms am Mikrostandort als besondere Zielgruppe und potentielle Kunden für ein Plauener-Spitze-Heimtextilfachgeschäft in Frage kommen.

Allerdings bietet die Hainstraße als einzelhandelsrelevanter Standort nicht nur positive Lage- und Standortqualitäten. Aktuell wird der Mikrostandort durch erhebliche Baumaßnahmen am Markt (am südlichen Teil der Hainstraße) im Zuge des City-Tunnel-Baus beeinträchtigt und in der Aufenthaltsqualität temporär negativ beeinflusst. Die langfristige Entwicklung der Standortqualität in der Hainstraße ist abhängig vom im unmittelbaren Umfeld entstehenden Einkaufszentrum „Höfe am Brühl“ nördlich der Hainstraße. Nach dessen Fertigstellung ist die Hainstraße eine von zwei Verbindungsstraßen zum Markt. In der Hainstraße ist auch deshalb derzeit eine wieder anziehende Flächennachfrage zu verzeichnen, auch wenn diejenigen Passanten der Hainstraße noch fernbleiben, die zwangsweise diese passieren mussten, um vom am nördlichen Ende gelegenen, seit einigen Jahren geschlossenen Karstadtwarenhaus (Blechbüchse) zum Markt zu gelangen, was sich mit dem fertiggestellten Shoppingcenter wieder ändern wird. Dann wird sich die Kundenfrequenz in der Hainstraße erhöhen, wobei die Standortqualität in der Zeit des „Höfe am Brühl“-Bau erneut negativ beeinflusst werden wird.

Zusammenfassend ist die Hainstraße als einzelhandelsrelevanter Standort zu werten, der eine insgesamt gute und vielversprechende Standortqualität für den textilen Einzelhandel aufweist. Abschließend sind positive wie negative Standortkriterien zusammengefasst.

positive Standortfaktoren

- + großes Einzugsgebiet des innerstädtischen Einzelhandels
- + attraktive Einkaufsinnenstadt: Angebotsdichte, namhafte Anbieter, kurze Wege, touristisch interessante Passagen
- + Lage des Mikrostandortes im Innenstadtgebiet
- + gute verkehrliche Erreichbarkeit des Mikrostandorts mit allen Verkehrsmitteln
- + relativ gute Einsehbarkeit und Werbewirksamkeit des Mikrostandorts vom Marktplatz
- + fußläufige Anbindung des Mikrostandorts an die Hauptgeschäftslagen Petersstraße und Grimmaische Straße sowie an den nur wenige Meter entfernten Markt

negative Standortfaktoren

- eher Randlage des Mikrostandorts innerhalb des nordwestlichen Innenstadtgebietes
 - Entfernung des Mikrostandorts zu den Hauptgeschäftsstraßen Petersstraße und Grimmaische Straße ca. 200-400 m
 - hoher allgemeiner Einzelhandelswettbewerb durch den Einzelhandelsbesatz der innerstädtischen Hauptgeschäftslagen, den Hauptbahnhof, sowie die Einkaufszentren der Stadt
 - lediglich durchschnittliche Kundengrundfrequenz in der Hainstraße (da B-Lage)
-

3 Standortanalyse Dresden/An der Frauenkirche

3.1 Lage und Standort

3.1.1 Makrostandort Dresden

Die Stadt Dresden ist die Landeshauptstadt des Freistaates Sachsen und neben Berlin und Leipzig der bedeutendste Wirtschafts- und Handelsstandort in den neuen Bundesländern. Der Makrostandort Dresden liegt im südöstlichen Teil Sachsens und zeichnet sich durch eine gute Sozialstruktur, eine starke Arbeitsmarktentwicklung und steigenden Wohlstand aus. Derzeit leben 512.206 registrierte Einwohner in der Stadt (Stand 31.3.2009)⁴⁷⁰, die sich an einem der größten Flüsse Deutschlands, der Elbe, befindet. Dresden besitzt den Status einer kreisfreien Stadt mit Sitz des Regierungsbezirks Dresden. Auf einer Fläche von 328,31 km² erstreckt sich das Stadtgebiet mit einer Höhenlage von 113 m über NN (Altstadt). Die Ausläufer des Osterzgebirges, der Lausitzer Granitplatte und des Elbsandsteingebirges machen die reizvolle und tourismusfreundliche Umgebung der Stadt Dresden ebenso aus wie die zahlreichen im Stadtgebiet befindlichen Sehenswürdigkeiten. Speziell die Elbe, die innerhalb der Stadtgrenze über 30 km Länge und insgesamt 9 Elbbrücken verfügt, mit seiner Brühlschen Terrasse im Stadtgebiet prägt den Kultur- und Tourismusort Dresden, welcher einen Teil der Wirtschaftsmetropolregion Sachsendreieck bildet. Dresden ist damit wie Leipzig einer der sechs Oberzentren Sachsens. Als aufstrebende Stadt mit einem dynamischen Wirtschaftswachstum zählt der Makrostandort Dresden zu den wirtschaftsstärksten Räumen der neuen Bundesländer. Durch die Anbindung an die Autobahnen A4 (Chemnitz-Dresden-Görlitz-Polen), A14 (Magdeburg-Leipzig-Dresden), A17 (Dresden-Tschechien/Prag) und A13 (Berlin-Dresden) ist die Stadt Dresden an zentraler Stelle in das Netz der Bundesautobahnen integriert bzw. mit den Nachbarstaaten Polen und Tschechien verbunden.⁴⁷¹ Dresden ist die tourismusstärkste Metropole des Freistaates Sachsen.

Die folgende Tabelle belegt die seit 1992 positiv dynamische Entwicklung Dresdens zu einem beliebten Anziehungspunkt für Touristen.

⁴⁷⁰ Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen,
http://www.statistik.sachsen.de/21/02_02/02_02_05k_tabelle.asp (12.11.2009)

⁴⁷¹ Vgl. Städtisches Vermessungsamt Dresden (Stand 31.12.2007), vgl. auch
http://www.dresden.de/de/02/06/c_01.php (13.11.2009)

Jahr	Ankünfte	Veränderung zum Vorjahr in %	Übernachtungen	Veränderung zum Vorjahr in %	Betten und Schlafgelegenheiten	durchschnittliche Auslastung in %
1992	452.868	-	1.010.350	-	7.376	53,8
1993	482.749	6,6	1.009.460	-0,1	6.275	50,3
1994	599.989	24,3	1.274.454	26,3	7.136	50,2
1995	744.400	24,1	1.620.338	27,1	9.919	48,2
1996	804.820	8,1	1.761.013	8,7	11.609	45,1
1997	840.711	4,5	1.804.340	2,5	13.008	41,1
1998	920.584	9,5	1.957.611	8,5	14.214	39,4
1999	1.023.493	11,2	2.138.531	9,2	15.240	40,5
2000	1 143 728	11,7	2 405 293	12,5	15.045	44,3
2001	1.149.258	0,5	2.492.434	3,6	15.305	45,3
2002	974.573	-15,2	2.100.021	-15,7	15.181	41,9
2003	1.103.537	13,2	2.349.982	11,9	14.520	44,6
2004	1.235.326	11,9	2.639.020	12,3	14.959	48,2
2005	1.346.787	9,0	2.949.215	11,8	15.145	53,5
2006	1.592.002	18,2	3.499.145	18,6	16.646	58,7
2007	1.498.609	-5,9	3.314.512	-5,3	17.167	54,0
2008	1.501.200	0,2	3.247.224	-2,0	18.272	49,4

Tab. 31: Entwicklung des Tourismus in Dresden⁴⁷²

Tab. 31 zeigt, dass das Tourismuspotential kontinuierlich wachsend ist. Von 1992 bis 2008 konnte bspw. die Zahl der Übernachtungen mehr als verdreifacht werden, die Zahl der Ankünfte ebenfalls. Von dieser Entwicklung profitiert der EH speziell an den tourismusnahen Zielgebieten der Stadt maßgeblich. Im Zeitraum Januar bis August 2009 konnte die Zahl der Übernachtungen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum nochmals um 0,5 % gesteigert werden.

3.1.2 Mikrostandort Dresden-Innere Altstadt/Areal Frauenkirche

Der Mikrostandort Dresden-Innere Altstadt/Areal Frauenkirche liegt inmitten dem Dresdner City- und Tourismusgebiet, in unmittelbarer Nähe zum Brühl'schen Terrassenufer und nahe zahlreichen touristischen Attraktionen. Dresden-Alttadt ist einer von 14 Stadtteilen, der sich in der Mitte der Stadt befindet. Mitten im historischen Stadtzentrum hat das Areal um die Frauenkirche eine ausgezeichnete Tourismus- und Einzelhandelslage mit Anbindung an das öffentliche und private Verkehrsnetz. Die Erreichbarkeit des Mikrostandorts ist mit allen Verkehrsmitteln gegeben. Durch die nahe gelegenen, nur wenige Meter zu Fuß entfernten Haltestellen `Altmarkt` (Straßenbahnlinie 1,2,4,12) und `Pirna'scher Platz` (Straßenbahnlinie 3,6,7 und Buslinie 75) ist der Mikrostandort an den öffentlichen Perso-

⁴⁷² Quelle: IHK Dresden, vgl.

http://www.dresden.ihk.de/servlet/link_file?link_id=24208&publ_id=128&ref_knoten_id=19972&ref_detail=publikation&ref_sprache=deu (13.11.2009)

nennungsverkehr optimal angebunden, auch die individuelle Anbindung (mit dem Auto) ist sehr gut. Da der Mikrostandort allerdings innerhalb einer verkehrsberuhigten Zone liegt, stehen bis auf wenige Behindertenstellplätze kostenpflichtige Parkflächen sowie Parkhäuser lediglich in der näheren Umgebung zur Verfügung. Eine der wichtigsten Kundengruppe des Dresdner Innenstadt Einzelhandels und am Mikrostandort Frauenkirche sind die Touristen. In geringer Nähe zum Mikrostandort befinden sich neben der historischen Frauenkirche selbst zahlreiche weitere touristische Attraktionen und Sehenswürdigkeiten (Johanneum, Semperoper, Dresdner Zwinger, Stadtmuseum, mehrere Museen), wodurch der Mikrostandort ein hohes Tourismuspotential besitzt und zum touristischen Zielgebiet der Stadt gehört. Zum Areal Frauenkirche, das im Postleitbezirk 01067 liegt, gehören der Neumarkt, der Bereich rund um die Frauenkirche als Mittelpunkt des Mikrostandorts sowie die umliegenden Gassen, welche das Areal um die Frauenkirche mit weiteren Sehenswürdigkeiten und dem Terrassenufer verbinden (vgl. Abb. 44).



Abb. 44: Mikrostandort Dresden Innere Altstadt-Neumarkt/Frauenkirche⁴⁷³

3.2 Bewertung der Marktsituation in Dresden

Im Folgenden wird die Marktsituation am Makrostandort Dresden anhand einer umfangreichen Analyse der Standortfaktoren im Einzugsgebiet beschrieben. Dazu werden zunächst die sozioökonomischen Rahmenbedingungen (u.a. demografische und wirtschaftliche Faktoren) untersucht, danach die Rahmenbedingungen der Einzelhandelsentwicklung in der Stadt Dresden analysiert (u.a. Infrastruktur, Branchenmix) und anschließend auf den Mikrostandort Leipzig-Zentrum/Hainstraße hinsichtlich rele-

vanter Kriterien (u.a. Konkurrenzverhältnisse, Objektbewertung, Standortabhängige Kosten) konkretisiert.

3.2.1 Analyse der sozioökonomischen Rahmenbedingungen

Die Einwohnerentwicklung in Dresden zeigt Parallelen zu Leipzig. Nach der rückläufigen Entwicklung infolge der Wiedervereinigung in den 1990er Jahren verzeichnet die Stadt Dresden seit 1999 wieder ein kontinuierliches Bevölkerungswachstum, das auch für die kommenden Jahre bis 2025 prognostiziert wird.⁴⁷⁴ Allerdings wurde erst im Jahr 2006 erstmals wieder die Halbe-Millionengrenze überschritten, Ende 2008 waren 512.234 Einwohner im Einwohnerregister der Stadt Dresden gemeldet (vgl. Abb. 45).

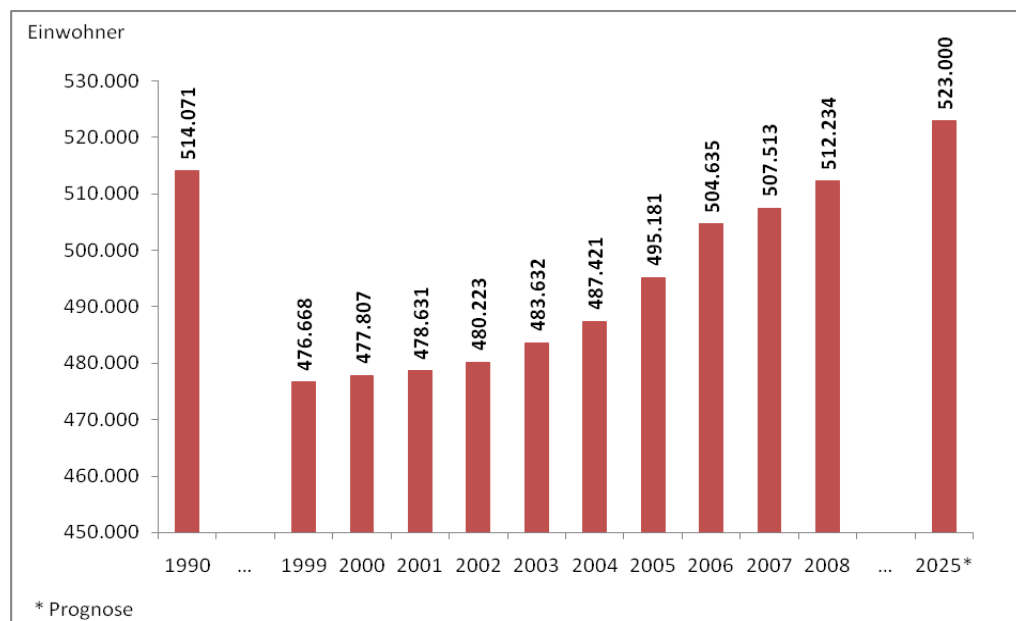


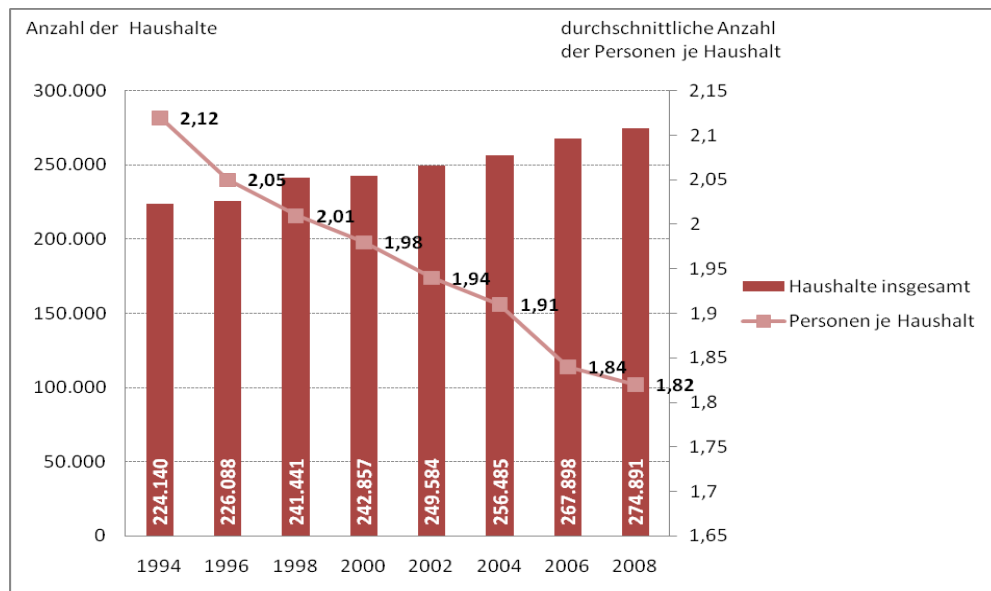
Abb. 45: Bevölkerungsentwicklung der Stadt Dresden⁴⁷⁵

Die Anzahl der Haushalte ist seit 1994 durchweg steigend, die Zahl der Personen je Haushalt dagegen rückläufig. Dabei ist die Zahl der 1- bis 2-Personenhaushalte seit 1994 stark steigend, die Zahl der 3- und Mehrhaushalte beständig rückläufig (vgl. Abb. 46). Während 1994 38,9 % der Personen in einem 1-Personenhaushalt lebten, waren es 2008 48,5 %. Dagegen sank die Zahl der Personen 4-Personenhaushalten von 12,2 % im Jahre 1994 auf 6,4 % im Jahre 2008.

⁴⁷³ Quelle: http://www.landkartenshop.de/product_info.php?products_id=6212 (13.11.2009)

⁴⁷⁴ Vgl. Stadtplanungsamt Dresden, http://www.dresden.de/de/02/035/01/2009/05/pm_090.php (10.11.2009)

⁴⁷⁵ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Landesamt Sachsen, vgl. <http://www.statistik.sachsen.de/Index/21gemstat/unterseite21.htm> (09.11.2009)

Abb. 46: Anzahl der Haushalte und Personen je Haushalt in Dresden (1994-2004)⁴⁷⁶

Die Tab. 32 zeigt die Altersstruktur der Dresdner Bevölkerung, in der aktuell die Altersklasse zwischen 40 und 65 dominiert. Mit einem Ausländeranteil von rund 4,7 % liegt Dresden deutlich unter dem Bundesdurchschnitt.

Einwohneranteil im Alter von ... bis ...		
unter 15	58.737	11,5%
15-25	65.261	12,7%
25-40	117.307	22,9%
40-65	158.812	31,0%
65-75	66.882	13,1%
75 und älter	45.235	8,8%
Insgesamt	512.234	100%
davon		
männlich	250.131	48,8%
weiblich	262.103	51,2%
Deutsche	488.393	95,3%
Ausländer	23.841	4,7%

Tab. 32: Bevölkerungsstruktur der Stadt Dresden (2008)⁴⁷⁷

Das Bevölkerungswachstum ergibt sich einerseits aus der steigenden natürlichen Bevölkerungsentwicklung, andererseits aus den Wanderungsgewinnen. Das natürliche Bevölkerungswachstum resultiert aus der kontinuierlich steigenden Geburtenrate bei relativ gleichbleibender Sterberate. Seit 2006 ist der Saldo wieder positiv (Abb. 47). Die Wanderungsentwicklung ist seit 2006 wieder rückläufig,

⁴⁷⁶ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Einwohner und Standesamt Dresden, vgl. http://www.dresden.de/media/pdf/statistik/BHaushalte_2008_Tabelle.pdf (13.11.2009)

aber immer noch positiv. Das Wanderungswachstum ergibt sich dadurch, dass die Zahl der Zuzüge größer ist als die Zahl der Fortzüge (Abb. 48). Im Jahr 2008 stand dem natürlichen negativen Saldo, aus den Geburten (5.507) und Sterbefällen (4.775), von +732 ein positiver Wanderungssaldo, aus den Zuzügen (26.944) und Fortzügen (22.569), von 4.375 gegenüber.

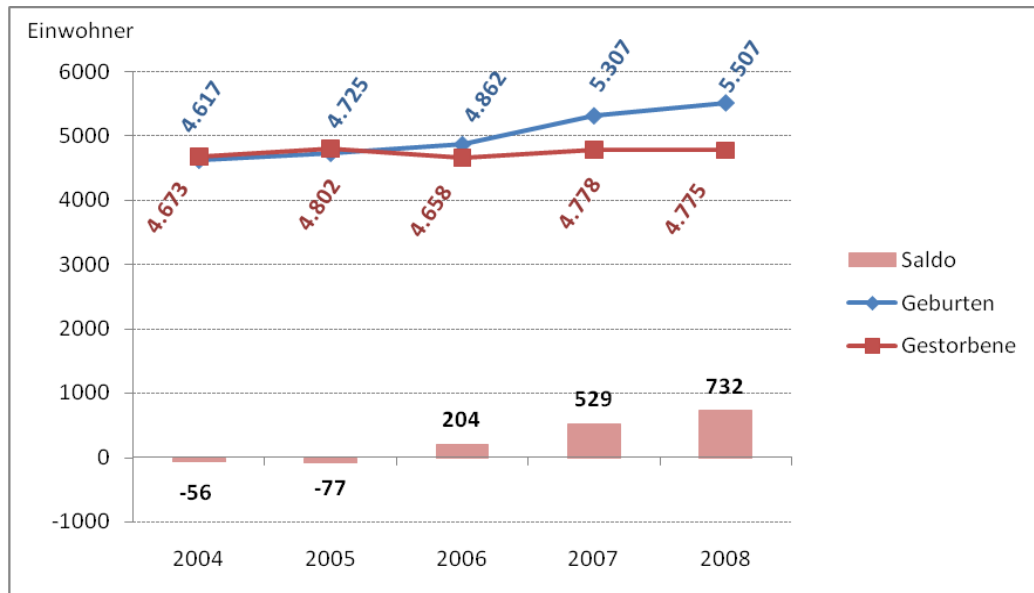


Abb. 47: Natürliche Bevölkerungsentwicklung in Dresden⁴⁷⁸

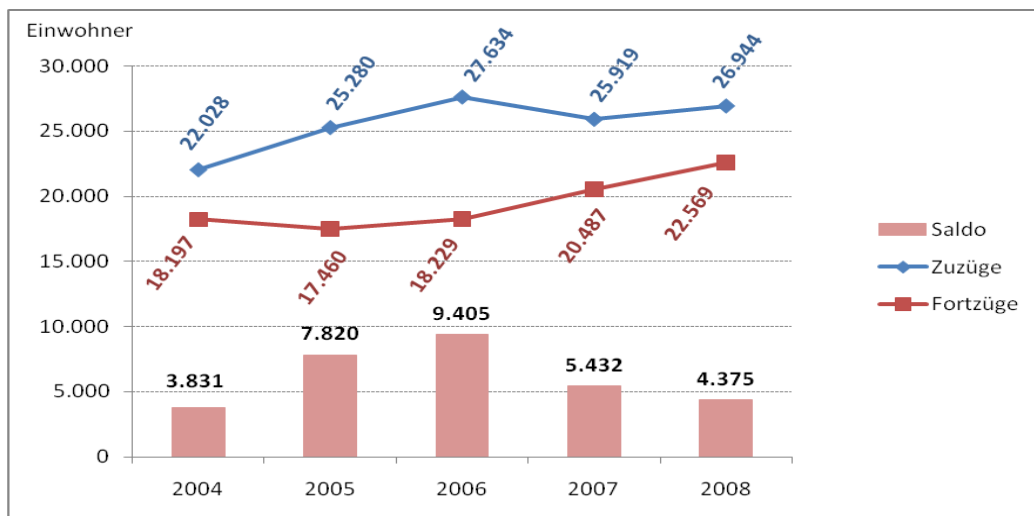


Abb. 48: Wanderungen in Dresden⁴⁷⁹

Die Erwerbstätigkeit der Dresdner Bevölkerung gestaltete sich in den vergangenen Jahren wie folgt: die Entwicklung der Zahl der sozialversicherungspflichtigen (SVP) Beschäftigten ist seit 2005 stei-

⁴⁷⁷ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Landesamt Sachsen, vgl. <http://www.statistik.sachsen.de/Index/21gemstat/unterseite21.htm> (09.11.2009)

⁴⁷⁸ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Landesamt Sachsen, vgl. <http://www.statistik.sachsen.de/Index/21gemstat/unterseite21.htm> (09.11.2009)

⁴⁷⁹ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Landesamt Sachsen, vgl. <http://www.statistik.sachsen.de/Index/21gemstat/unterseite21.htm> (09.11.2009)

gend, 2008 lag die Zahl der SVP-Beschäftigten bei 211.826 (Abb. 49). Demgegenüber steht eine relativ hohe, allerdings seit 2005 rückläufige Arbeitslosigkeit. 2008 lag die durchschnittliche Arbeitslosenzahl in Dresden mit 29.411 bei einer Arbeitslosenquote von 10,8%. Im Oktober 2009 waren in Dresden insgesamt 30.102 registrierte Einwohner arbeitslos gemeldet, was einer Arbeitslosenquote von 11,5 % entspricht (vgl. Tab. 33).

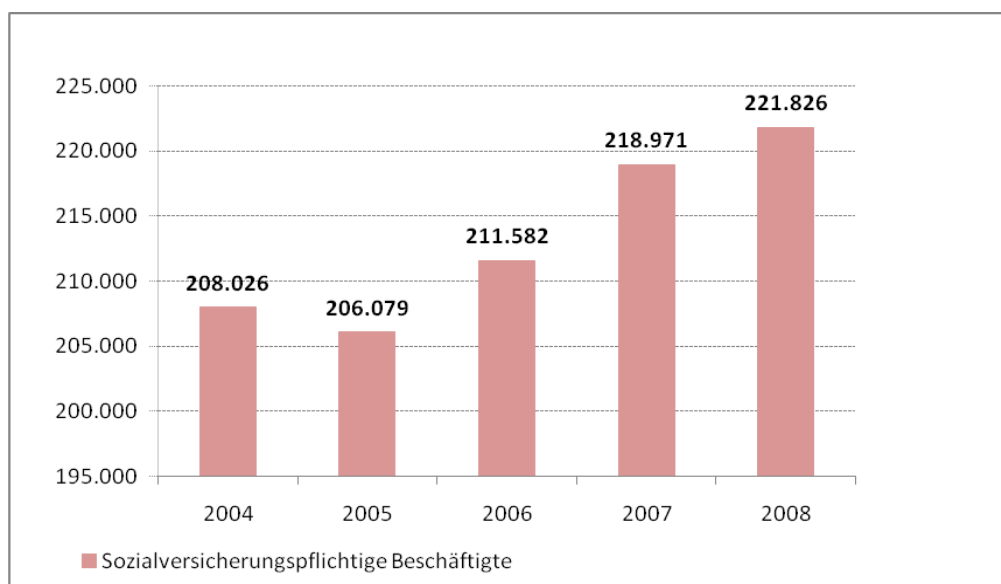


Abb. 49: Entwicklung der SVP-Beschäftigtenzahl⁴⁸⁰

	Arbeitslosenzahl	Arbeitslosenquote
2005	37.308	15,0 %
2006	36.460	14,6 %
2007	32.442	12,7 %
2008	29.411	10,8 %

Tab. 33: Entwicklung der Arbeitslosigkeit in Dresden⁴⁸¹

3.2.2 Einzelhandelsentwicklung in der Stadt Dresden

Der EH in Dresden hat sich in den letzten Jahren positiv entwickelt. Dresden ist heute einer der attraktivsten Einzelhandelsstandorte, der aktuell über eine einzelhandelsrelevante VKF von ca. 824.000 m² verfügt und in diesem Jahr ein Einzelhandelsumsatz von über 2,6 Mrd. Euro erwirtschaften wird.⁴⁸² Die nachhaltige Entwicklung des Dresdner Einzelhandels wird von einer Vielzahl von Faktoren posi-

⁴⁸⁰ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Landesamt Sachsen, vgl. <http://www.statistik.sachsen.de/Index/21gemstat/unterseite21.htm> (09.11.2009)

⁴⁸¹ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Arbeitsagentur für Arbeit, vgl. http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000000/html/start/karten/aloq_kreis_jahr_data/index_368.html (10.11.2009), <http://www.statistik.sachsen.de/Index/21gemstat/unterseite21.htm> (09.11.2009)

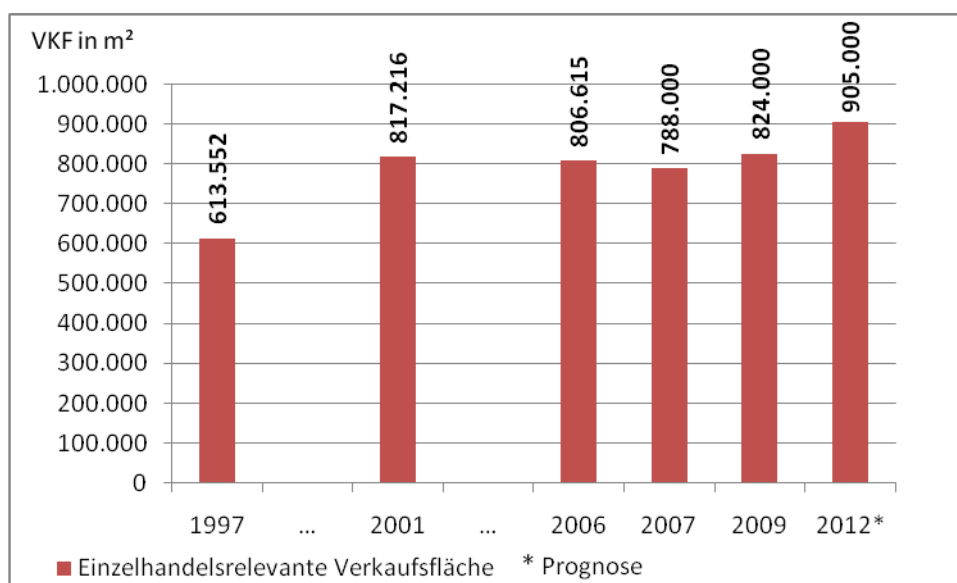
tiv beeinflusst, u.a. vom öffentlichen Personennahverkehr. Dieser ermöglicht die gute Erreichbarkeit sämtlicher Einzelhandelsbereiche der Stadt, speziell die Zentrenbereiche sind optimal angebunden. Das öffentliche Verkehrsnetz bedient heute alle zentralen und dezentralen Einzelhandelsstandorte in Dresden effektiv.

Aufgrund des dynamischen Wirtschaftswachstums der Stadt Dresden, wachsender Besucherzahlen und eines nachhaltig hohen Bevölkerungswachstums sowie einer stetig steigenden Kaufkraft ist in Dresden eine dynamische Einzelhandelsentwicklung zu verfolgen, die auch für die kommenden Jahre prognostiziert wird. In den vergangenen Jahren wurde in Dresden mit zahlreichen Maßnahmen der EH im Innenstadtbereich, in den Ortsteil- und Wohngebietszentren und an den komplexen Einzelhandelsstandorten gestärkt. Von besonderer Bedeutung für die Entwicklung der Innenstadt war der Ausbau der Prager Straße, Haupteinkaufsachse in 1A-City-Lage, sowie der Geschäfte und Passagen am Neumarkt bzw. an der Frauenkirche dem Shopping-Center "Quartier an der Frauenkirche".⁴⁸³ Dennoch besitzt die Stadt Dresden hinsichtlich Innenstadtentwicklung und Zentralität im bundesweiten Vergleich Nachholbedarf. Denn lediglich ca. 16% der gesamten Einzelhandelsfläche entfallen derzeit auf den Citybereich. Mit dem geplanten Bau der Centrum-Galerie (ca. 40-50.000 m², Fertigstellung bis Ende 2009) und der Erweiterung der Altmarkt-Galerie wird bis 2011 allerdings ein VKF-Zuwachs von insgesamt bis über 75.000 m² im Innenstadteinzelhandel von Hauptbahnhof bis zum Altmarkt erwartet, was dann 24% der gesamten Einzelhandelsflächen entsprechen wird. Weiterhin positiv zu nennen sind die Entwicklungen des Einzelhandels am Wiener Platz, wodurch der EH in der City in den nächsten Jahren deutlich an Attraktivität gewinnen wird. Am Wiener Platz und entlang der Prager Straße sind ausreichend freie Baugrundstücke für Ladenlokale in hochfrequentierten Lagen vorhanden.

Die Verkaufsfläche des Dresdner Einzelhandels ist in den letzten Jahren wieder steigend. Von 1997 bis heute konnte die Einzelhandelsverkaufsfläche Zuwächse von insgesamt ca. 210.000 m² verbuchen, was ca. 35 % Wachstum entspricht (Abb. 50). Bis 2012 wird durch Neuprojekte ein weiteres VKF-Wachstum prognostiziert. Tab. 34 zeigt die einzelhandelsrelevante Verkaufsflächenverteilung nach Bedarf aus dem Jahr 2006, wonach 3,14 % (25.329 m²) auf Heim- und Haustextilien entfielen.

⁴⁸² Vgl. GfK Geomarketing, http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/newsletter/pressemitteilung/dresden_2009.html (11.11.2009)

⁴⁸³ Vgl. Stadt Dresden, <http://www.dresden.de/de/07/021/branchenvielfalt/07-Handel.php> (11.11.2009)

Abb. 50: Verkaufsflächenentwicklung des Dresdner Einzelhandels⁴⁸⁴

Bedarf	absolut in m²	Anteil in %
überwiegend kurzfristiger Bedarf	306.694	38,0
überwiegend mittelfristiger Bedarf	266.020	33,0
überwiegend langfristiger Bedarf	233.900	29,0
davon		
- Teppiche/Gardinen/Deko/Sicht- und Sonnenschutz	14.538	1,80
- Bettwaren/Haus-, Tisch- und Bettwäsche	10.791	1,34

Tab. 34: Verkaufsfläche des Dresdner Einzelhandels nach Bedarf (2006)⁴⁸⁵

Die einzelhandelsrelevante Kaufkraft liegt aktuell bei jährlich ca. 5000,- Euro pro Kopf, davon fallen ca. 55 % auf den kurzfristigen Bedarf, ca. 25 % auf den mittel- und ca. 20 % auf den langfristigen Bedarf. Der Gesamteinzelhandelsumsatz lag 2008 bei ca. 2,63 Mrd. Euro und konnte gegenüber 2007 (2,56 Mrd. Euro) und 2006 (2,36 Mrd. Euro) weiter kontinuierlich gesteigert werden. 2006 war die EH-Kaufkraft der Stadt Dresden damit im sächsischen Durchschnitt mit 105,5 % überdurchschnittlich, im Bundesvergleich allerdings mit 94,8 % eher unterdurchschnittlich. Der Anteil der Ausgaben für Heimtextilien lag mit ca. 28,8 Mio. Euro bei 1,22 % der Gesamteinzelhandelskaufkraft, der Anteil der einzelhandelsrelevanten Kaufkraft für Haustextilien war mit ca. 27 Mio. Euro und einem Anteil von 1,14 % auf einem fast gleichen Level.⁴⁸⁶

Die beliebtesten Einzelhandelsplätze der Stadt befinden sich im Dresdner City-Stadtteil Innere Altstadt entlang der Achse Neumarkt/Altmarkt/Prager Straße/Hauptbahnhof, deren Einzelhändler auf-

⁴⁸⁴ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an IHK Dresden, Handelsatlas Kammerbezirk Dresden 2006

⁴⁸⁵ Quelle: IHK Dresden, Handelsatlas 2006

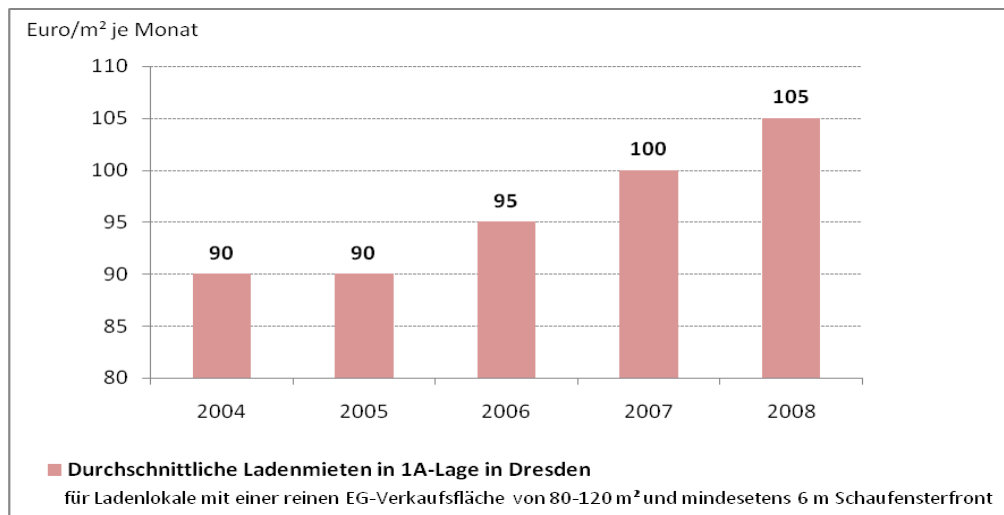
⁴⁸⁶ Vgl. IHK Dresden, Handelsatlas Kammerbezirk Dresden 2006 (100 = Durchschnitt)

grund der Nähe zu zahlreichen touristischen Attraktionen anhängig von der Tourismusentwicklung der Stadt sind. Der Tourismus hat sich in Dresden allerdings seit 1992 durchweg sehr positiv entwickelt (vgl. Tab. 31). An den touristischen Zielgebieten der Stadt (v.a. im Stadtteil Altstadt als Zentrum und Citybereich Dresdens) herrschen für den EH dadurch sehr hohe Passantenfrequenzen, die sich mit dem Wachstum der Tourismuszahlen ebenfalls kontinuierlich erhöhen. Da der Zuwachs bisher vorwiegend im Inneren der beiden Shopping-Center erfolgt, kommt es aber zu maßgeblichen Veränderungen der Handelsstruktur in den Geschäftslagen der Dresdner City. Die Achse Altmarkt - Prager Straße - Hauptbahnhof wird vom Verkaufsflächenzuwachs im Inneren der großen Einkaufsgalerien negativ beeinflusst, inhabergeführte EHG wurden bereits weitgehend verdrängt. Zwar besteht in der Inneren Altstadt insgesamt eine Mischung aus Warenhäusern, kleineren Boutiquen, Gastronomie und Vergnügungsmöglichkeiten, allerdings fehlt aufgrund dieser Entwicklung die Angebotsvielfalt besonders entlang der Achse in Dresdens City, da zunehmend Filialläden immer gleicher Ketten mit tendenziell geringer wertigem und uniformiertem Angebot dominieren. Speziell die Preismitte zwischen Billig und Luxus kommt in Dresdens Innenstadteinzelhandel zu kurz. Mit dem Verlust der Vielfalt verliert Sachsens Landeshauptstadt in zentralen Gebieten an Urbanität.⁴⁸⁷ Die Zentralität mit einem aktuellen Wert von 109 ist zwar auf einem guten Niveau, besitzt jedoch ebenfalls Steigerungspotential.⁴⁸⁸

Als reine Einkaufsstraße ist v.a. die Prager Straße sehr hoch frequentiert. Sie verbindet den Altmarkt mit dem Hauptbahnhof. Der Wiener Platz am Hauptbahnhof ist das neue zweite Ende der Prager Straße, an dem sich zahlreiche Einzelhändler angesiedelt haben. Die Prager Straße bietet zahlreiche 1A-Lagen. Mit einer Frequenz von ca. 5500 Passanten pro Stunde zählt die Prager Straße zu einer der stärksten Einzelhandelsstraßen in Ostdeutschland, in Spitzenzeiten flanieren bis zu 7000 Passanten durch Dresdens beliebteste Shopping-Meile. Insgesamt bietet Dresdens EH 1.090 m Länge an 1A-Lagen. Hier zeigen sich die Ladenmieten relativ stabil und erreichen in der Spitze monatlich 105,- Euro/m² (Abb. 51). Im Innenstadtbereich zählen außerdem die Shopping-Center Altmarktgalerie und die neue Centrum-Galerie zu Dresdens besten Einzelhandelsstandorten. Außerhalb des Zentrums ist das Einkaufszentrum Elbe-Park mit ca. 100.000 m² VKF eine der stärksten Einzelhandelslagen.

⁴⁸⁷ Vgl. http://www.baeumler-agentur.de/images/stories/file/Verkaufsflächen_Entwicklungsforum_Ergebnis.pdf (11.11.2009)

⁴⁸⁸ Vgl. GfK Geomarketing, http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/newsletter/pressemitteilung/dresden_2009.html (11.11.2009)

Abb. 51: Entwicklung der Ladenmietpreise in Dresden⁴⁸⁹

3.2.3 Bewertung des Mikrostandorts Dresden-Innere Altstadt/Neumarkt-Areal Frauenkirche

Am Mikrostandort Dresden-Innere Altstadt/Neumarkt-Areal Frauenkirche sind speziell die um die Frauenkirche liegenden Geschäftslagen (Bezeichnung An der Frauenkirche) bzw. die Ladenlokale auf dem angrenzenden Neumarkt sowie die an den Platz rund um die Frauenkirche anliegenden Straßen Augustus-, Töpfer- und Frauenstraße sowie die Brühlsche Gasse und v.a. die besonders stark frequentierte Münzgasse als Hauptverbindung von Frauenkirche und Brühlsche Terrasse als Toplagen und demnach für ein für ein *'Plauener Spitze modern'* - Franchise-Geschäft als optimal anzusehen. Die Frauenkirche ist der Magnet und das touristische Zentrum der Innenstadt.

Abb. 52: Standort 'An der Frauenkirche' in Dresden⁴⁹⁰

⁴⁸⁹ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an GfK Geomarketing, http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/newsletter/pressemitteilung/dresden_2009.html (11.11.2009)

⁴⁹⁰ Quelle: eigene Fotos

Die Bilder der Abb. 52 zeigen, dass hier die Passantenfrequenzen v.a. durch die Touristen besonders hoch sind. Die Branchenstruktur in den genannten Toplagen ist sehr hochwertig, ein Fachgeschäft für Heim- und Haustextilien bzw. für heimische Spitzen- und Stickereitradition gibt es in unmittelbarer Umgebung nicht. Am Neumarkt befinden sich neben mehreren Restaurants und einem Hotel eine hochwertige Parfümerie, mehrere edle Textilbekleidungsausstatter sowie ein Souvenir- und Schmuckgeschäft. Rund um die Frauenkirche befinden sich u.a. weitere gastronomische Einrichtungen, Souvenirläden, ein hochwertiges Uhrenfachgeschäft, ein Dresdner Porzellan-Geschäft sowie ein Fachgeschäft mit Erzgebirgischer Holzkunst (vgl. Abb. 53). Diese beiden Geschäfte müssten an dem Mikrostandort einerseits als negative Konkurrenzläden angesehen werden, da sie die Kaufkraft der Touristen beanspruchen und die gleiche Zielgruppe, die Einzeltouristen, ansprechen. Andererseits sind die beiden ähnlich strukturierten tourismusorientierten Fachgeschäfte als positiv wirkende Konkurrenz anzusehen, da sie selbst Touristen anziehen und *'Plauener Spitze modern'* bei Ansiedlung am betrachteten Standort von deren Potential profitieren kann. Das rechte Bild der Abb. 53 zeigt, dass die Touristen an den Läden stehen bleiben und als potentielle Kunden anzusehen sind. Des Weiteren befindet sich in der Passage gegenüber der Frauenkirche (direkt am Neumarkt) das erst 2006 eröffnete Einkaufszentrum QF (Quartier an der Frauenkirche). Auf drei Etagen haben sich dort neben Feinkost und Gastronomie viele Geschäfte bekannter Markenhersteller und Boutiquen mit qualitativ hochwertigen Produkten angesiedelt.



Abb. 53: Tourismusorientierte Einzelhändler an der Frauenkirche in Dresden⁴⁹¹

Allerdings befindet sich derzeit kein freies Ladenlokal im Areal der Frauenkirche. Hier muss der Moment abgewartet werden, bis sich ein freier Standort ergibt oder neue Verkaufsflächen gebaut werden. Denn aufgrund seiner hohen touristischen Prägung ist ein Standort im Areal der Frauenkirche für ein Plauener Spitze-Fachgeschäft bestens geeignet. Hier sind alle standortrelevanten Voraussetzungen für eine optimale Franchise-Geschäftstätigkeit mit den hochwertigen Textilprodukten gegeben. Allerdings ist das überwiegend von Touristen geprägte Gebiet um die Frauenkirche gerade deshalb sehr gefragt.

⁴⁹¹ Quelle: eigene Fotos

Die Spitzenmietpreisspanne liegt hier in 1A-Lage zwischen 85,- und 100,- Euro/m²/Monat. Derzeit entstehen in 40 m Entfernung von der Frauenkirche in der Rampischen Straße 9-21 neue Einzelhandelsflächen, von denen ein Ladenlokal mit ca. 52 m² für einen monatlichen Mietpreis von ca. 35-40 Euro/m² angeboten wird. Zwar ist das neu entstehende Ladengeschäft nicht direkt am Platz rund um die Frauenkirche, allerdings sind 40 m eine akzeptable Entfernung, weshalb der Standort als Alternative in Frage kommen könnte. Die Rampische Straße grenzt unmittelbar am Areal der Frauenkirche an und verläuft in östliche Richtung. Aufgrund der Entfernung ist dieser Standort aber als B-Lage zu werten, dafür ist wiederum der Mietpreis angemessen.

3.3 Zusammenfassende Empfehlung

Dresden gehört zu den attraktivsten Einkaufsmetropolen Deutschlands, in Ostdeutschland zählt die tourismusreiche Kulturstadt neben Berlin und Leipzig zu den gefragtesten Handels- und Dienstleistungsstandorten. Die Stadt Dresden weist seit mehreren Jahren kontinuierliche Zuwächse bei den Einwohnerzahlen auf, die einerseits aus der Rückkehr junger Menschen und Familien in heimatliche Gefilde und andererseits aus der verbesserten Arbeitsmarktsituation resultiert. Diese Entwicklungen haben wesentlichen Einfluss auf die Einzelhandelsentwicklung des Makrostandorts Dresden. Neben der kontinuierlich wachsenden Einwohnerzahl ist besonders der stetige Abbau der Arbeitslosenzahlen positiv für den EH in der Stadt Dresden zu werten. Insgesamt bietet die Kultur- und Metropolstadt attraktive Einzelhandelsplätze, v.a. in den touristischen Zielgebieten in dem Zentrum der Stadt, der Inneren Altstadt. Als bedeutende Wirtschaftsstadt verfügt Dresden insgesamt über eine überdurchschnittlich attraktive Einkaufsstruktur. Mit einem im bundesweiten Vergleich überdurchschnittlichem einzelhandelsrelevanten Verkaufsflächenwachstum, das überwiegend aus den Zuwächsen in den zentrenintegrierten großen Shopping-Malls resultiert, werden kleinere Facheinzelhändler mit spezifischem Angebot allerdings teilweise aus dem Innenstadteinzelhandel verdrängt, diese Entwicklung im Innenstadteinzelhandel Dresdens ist negativ zu werten. Der Citybereich von Hauptbahnhof bis Altstadt entwickelt sich danach verstärkt zu einem Ort mit zunehmendem Preiswettbewerb zu Lasten von Qualität, Besonderheit und Vielfalt. Der Citybereich Dresdens soll in den kommenden Jahren noch stärker gefördert und trotz aktuell starker VKF-Zuwächse mit weiterem Einzelhandelsbesatz verdichtet werden. Hier besteht die Gefahr, dass bei Schaffung neuer bzw. Erweiterung bestehender Centerflächen die klassischen Fußgängerzonen negativ beeinflusst werden.

Während die einzelhandelsrelevante VKF am Makrostandort Dresden drastisch wächst, bleibt das Kaufkraftniveau relativ stagnierend auf einem im ostdeutschen Vergleich zwar leicht überdurchschnittlichem, im Bundesvergleich allerdings verhältnismäßig niedrigem Niveau.⁴⁹² Positiv zu bewerten ist die im Bundesvergleich überdurchschnittliche Zentralitätskennziffer, welche die Attraktivität

⁴⁹² Vgl. http://www.baeumler-agentur.de/images/stories/file/Verkaufsflächen_Entwicklungsforum_Ergebnis.pdf (11.11.2009)

des Dresdner Citybereichs, speziell den Bereich Altstadt als Einzelhandelsstandort bestätigt. Aufgrund seiner Nähe zu zahlreichen touristischen Highlights und Sehenswürdigkeiten verfügt der Mikrostandort Dresden-Innere Altstadt/An der Frauenkirche ein sehr hohes touristisches und einzelhandelsrelevantes Potential. Hohe Mietpreise in 1A-Lage sind hier Ausdruck für optimale Standortqualitäten. Aufgrund der sehr guten Einzelhandelsbedingungen und Standortfaktoren ist die Nachfrage nach Einzelhandelsflächen hier aktuell sehr groß. Im unmittelbaren Umfeld an der Frauenkirche sind derzeit keine 1A-Lagen frei, lediglich B-Lagen sind verfügbar. Für die Errichtung eines Plauener Spitze-Franchise-Geschäfts muss der passende Moment abgewartet werden, an dem ein Ladenlokal an diesem gemäß der durchgeführten Standortanalyse als optimal für eine tourismusorientierte Einzelhandelsstätigkeit zu wertenden Standort frei wird, möglichst direkt gegenüber der Frauenkirche. Dieser Mikrostandort ist ein viel versprechender Einzelhandelsplatz, an dem sich fortwährend zahlreiche Touristen aufhalten und der deshalb eine sehr hohe Einzelhandelsattraktivität aufweist.

Anhang 5 Kostenkalkulation für den Franchise-System-Aufbau⁴⁹³

Entscheidungsphase und Planungsphase		Arbeits- tage	Arbeits- stunden	Personal- kosten	Sachkosten	sonstige Kosten	GESAMT
1	Erarbeitung der Idee						
2	Erarbeitung des Konzeptes Systemleistungen Arbeitsabläufe Ladendesign						
3	Markt- und Umfeldanalyse Markt Konkurrenz Zielgruppe						
4	Marketingkonzeption Unternehmensanalyse Zielkatalog Strategie Marketing-Mix a) Produktpolitik b) Kontrahierungspolitik c) Kommunikationspolitik d) Distributionspolitik						
Erprobungsphase		Arbeits- tage	Arbeits- stunden	Personal- kosten	Sachkosten	sonstige Kosten	GESAMT
5	Aufbau der Systemzentrale Suche Personal Lager zusätzliche Büroausstattung						
6	Pilotbetrieb Standortanalyse Suche Kooperationspartner Suche Personal Mietkaution, Miete Betriebsaufbau Organisation Controlling Optimierung Reserve Schulungskonzept Handbuch						
7	Franchise-Nehmer-Gewinnung Franchise-Nehmer-Profil Akquisition der Franchise-Nehmer						
8	Erstellung des Franchise-Vertrages						
9	Systemoptimierung (Kooperationstest)						
10	Reserve / Puffer für Anfangsverluste						
	GESAMT						

⁴⁹³ In Anlehnung an <http://www.gruenderblatt.de/pdf/franchise-leitfaden-dfv.pdf> (27.10.2009)

Anhang 6 Beispielhafte Gliederung des Systemhandbuchs⁴⁹⁴

Im Folgenden ist eine für ein Franchise-System hochwertiger Heimtextilien geeignete Gliederung beispielhaft dargestellt. Der FG des *‘Plauener Spitze modern’*-Franchise-Systems könnte diese oder Ausschnitte davon für die Entwicklung des Handbuchs übernehmen. Hierbei sei vermerkt, dass diese Darstellung bestenfalls eine Empfehlung ist und der FG nicht nach dieser Gliederung verfahren muss.

Kapitel I

- 1 Einführung
- 2 Grundzüge des Franchise-Systems
 - 2.1 Die Idee
 - 2.2 Unsere Leitgedanken
- 3 Unsere Leistungen
- 4 Vorstellung der Systemzentrale in Mühltröfz
- 5 Markt- und Firmendaten der classic spitzen gmbh

Kapitel II - Der Markt

- 1 Übersicht über den Heimtextilmarkt
- 2 Unsere Zielgruppe
- 3 Unsere Konkurrenten
- 4 Chancen und Perspektiven

Kapitel III - Raumfragen

- 1 Anforderungen an den Standort
 - 1.1 Standortanalyse
 - 1.2 Verkehrsanbindung
- 2 Geschäftssuche
 - 2.1 Anforderungen an das Franchise-Geschäft
 - 2.2 Abschluss des Mietvertrages
- 3 Geschäftsausstattung
 - 3.1 Design der Einrichtung
 - 3.2 Technische Ausstattung
 - 3.3 Sonstige Ausstattung
 - 3.4 Beschaffungshilfen für die Ausstattung
- 4 Öffnungszeiten

Kapitel IV - Warenangebot und Präsentation

- 1 Unsere Produkte
- 2 Unsere Dienstleistungen
- 3 Unser Service
- 4 Präsentation des Warenangebotes

Kapitel V - Verkauf der Waren

- 1 Argumente für den Kauf der Heimtextilien
- 2 Verkaufsgespräche
 - 2.1 persönliche Begrüßung
 - 2.2 Gesprächseröffnung
 - 2.3 Gespräch fortführen
- 3 Events/Sonderverkaufsveranstaltungen
- 4 Kundenpflege

⁴⁹⁴ Vgl. Nebel/Schulz/Flohr (2008), S. 257-261

Kapitel VI - Personalauswahl, -führung und -weiterbildung

- 1 Funktionen aufteilen
- 2 Auswählen und Einstellen von Personal
 - 2.1 Anforderungsprofil an Angestellte
 - 2.2 Einstellungsgespräch
 - 2.3 Muster eines Anstellungsvertrages
 - 2.4 Einführung neuer MitarbeiterInnen
- 3 Kontrolle der Angestellten
- 4 Entlohnung der Angestellten
- 5 Fort- und Weiterbildung der Angestellten
- 6 Anstellung von Aushilfen

Kapitel VII Betriebswirtschaft

- 1 Definition der Grundbegriffe
 - 1.1 Kosten
 - 1.2 Umsatz
 - 1.3 sonstiges
- 2 Umsatzerfassung
 - 2.1 Kassenzettel, Verkaufsbericht
 - 2.2 Preisnachlässe
 - 2.3 Leistungsübersicht
- 3 Kassenführung/Geldverkehr
 - 3.1 Kassenbericht
 - 3.2 Kassenbelege
 - 3.3 Eigenverbrauch
 - 3.4 Grundsätze der Kassenführung
 - 3.5 Reisekosten/Bewirtungskosten
 - 3.6 Aushilfsquittungen
 - 3.7 Bank-, Sparkassen- und Postscheckkonto
 - 3.8 Personalrabatt
- 4 Steuern
 - 4.1 Körperschaftssteuer
 - 4.2 Umsatzsteuer
 - 4.3 Einkommenssteuer
 - 4.4 Lohnsteuer
 - 4.5 Gewerbesteuer
 - 4.6 Vermögenssteuer
- 5 Behörden und Körperschaften
 - 5.1 Gewerbe-/Ordnungsamt
 - 5.2 Handwerkskammer
 - 5.3 Finanzamt
 - 5.4 Gewerbeaufsicht
 - 5.5 Bauamt
 - 5.6 Berufsgenossenschaft
- 6 Versicherungen
 - 6.1 Private
 - 6.2 Betriebliche
- 7 Sauberkeit und Ordnung
 - 7.1 Rauchverbot
 - 7.2 Essen und Trinken
 - 7.3 Tierhaltung

Kapitel VIII - Finanzierung

- 1 Ermittlung des Finanzbedarfes
- 2 Eigenfinanzierung
 - 2.1 Vorhandene liquide Mittel
 - 2.2 Beleihung von Vermögenswerten
 - 2.3 Bürgschaften
- 3 Fremdfinanzierung
 - 3.1 öffentliche Mittel
 - 3.2 Bank-Darlehen
 - 3.3 Kontokorrent-Kredit
- 4 Hinweise zu Kreditanträgen
- 5 Liquiditätsplan

Kapitel IX - Wirtschaftliches Modell

- 1 Rentabilitätsplan
 - 1.1 Umsatz
 - 1.2 Material- und Wareneinkauf
 - 1.3 Personalkosten
 - 1.4 Raumkosten
 - 1.5 Betriebs- und Geschäftsausstattung
 - 1.6 Werbekosten
 - 1.7 Abschreibungen
- 2 Liquiditätssicherstellung

Kapitel X - Marketing

- 1 Werbemaßnahmen vor der Eröffnung
 - 1.1 Werbeplanung
 - 1.2 Persönliches Bekanntmachen
- 2 Werbemaßnahmen zur Eröffnung
 - 2.1 Empfang
 - 2.2 Pressemitteilung
 - 2.3 Eröffnungsanzeige(n)
 - 2.4 Direktwerbung
- 3 Werbemaßnahmen zum laufenden Betrieb
 - 3.1 Anzeigenwerbung
 - 3.2 Plakate
 - 3.3 Broschüren
 - 3.4 Faltblätter
 - 3.5 Email-Marketing
 - 3.6 Sonstige
- 4 Verkaufsförderung
- 5 Öffentlichkeitsarbeit

Kapitel XI - Betriebsvergleich

- 1 Ziele des Betriebsvergleichs
- 2 Wesen des Controlling
- 3 Praktische Durchführung
 - 3.1 Planung mit der Systemzentrale
 - 3.2 Meldewesen
- 4 Leistungen des Controlling
 - 4.1 Tabellarische Übersichten
 - 4.2 Auswertung der Ergebnisse
 - 4.3 Fristen für die Auswertung

Kapitel XII - Recht/Schutz

- 1 Formularwesen
- 2 Vertragswesen
- 3 Gegenseitige Information/Geheimhaltung
- 4 Abrechnungsvereinbarung

Kapitel XIII - Schulung

- 1 Pflichtschulungen
- 2 zusätzliche Schulungen

Kapitel XIV - Sonstiges

Anhang 7 Anforderungsprofil für einen Franchise-Nehmer

METHODISCHE	1	2	3	4	5
Organisationsfähigkeit					
Planungsfähigkeit					
geschickte Verkaufsführung					
geschickte Gesprächsführung					
Führungskompetenz					
Fähigkeit zur Präsentation					
SOZIALE	1	2	3	4	5
persönliches Engagement					
Teamfähigkeit					
Fähigkeit Mitarbeiter zu motivieren					
Kompromissbereitschaft					
Bereitschaft zur Einsicht					
PERSÖNLICHKEITSMERKMALE	1	2	3	4	5
Wille zur Selbstständigkeit					
kontaktfreudig					
aufgeschlossen					
erfolgsorientiert					
strebsam					
Risikobereitschaft					
positive Ausstrahlung					
Initiative					
Lernbereitschaft					
Kreativität					
Identifikation mit den Produkten					
Eigeninitiative					
1 niedrigste Ausprägung					
5 höchste Ausprägung					

Anhang 8 Checkliste zur vorvertraglichen Aufklärung⁴⁹⁵

Checkliste zur vorvertraglichen Aufklärung des `Plauener Spitze modern` - Franchise-Systems

A Allgemeine Informationen über den Franchise-Gebers

1. Unternehmensaufbau
2. Handelsregistrauszug des Franchise-Gebers
3. Entwicklungsgeschichte des Franchise-Gebers

B Allgemeine Informationen über das Franchise-System

4. Aufbau des Vertriebssystems (Pilotbetriebe, Franchise-Vertrag)
5. Liste der derzeitigen Franchise-Nehmer
6. Anzahl der im letzten Jahr vor Vertragsabschluss gewonnen Franchise-Nehmer
7. Ausscheiden von Franchise-Nehmern aus dem Franchise-System

C Detailinformationen

8. Entscheidungsträger
9. Geschäftsführer
10. Ansprechpartner
11. Partner-Hotline
12. Jahrestagung
13. ERFA-Tagung

D Leistungen des Franchise-Gebers

14. Aufstellung der Leistungen des Franchise-Gebers
15. Gewerbliche Schutzrechte des Franchise-Gebers
16. Werbekonzept des Franchise-Gebers

E Informationen des Franchise-Nehmers

17. Vor-/Ausbildung des Partners

F Finanzielle Informationen

18. Franchise-Gebühren (Eintritts-, laufende und weitere Gebühren)
19. Investitionssumme für den Franchise-Nehmer (Eigenkapital, Fremdkapital)
20. Durchschnittlicher Jahresumsatz/Gewinn eines Franchise-Betriebs
21. Aktuelle Zahlen des besten Drittels der Franchise-Nehmer (anonymisiert) des Franchise-Systems
22. Gesamtinvestition des Franchise-Nehmers (inkl. Anfangsverluste)
23. Voraussichtliche Arbeitsbelastung des Franchise-Nehmers
24. Durststrecke des Franchise-Nehmers (Break-Even)

G Rentabilitätsvorschau

25. Standortbeurteilung
26. Rentabilitätsberechnung eines Franchise-Betriebs
27. Businessplan

⁴⁹⁵ Vgl. Peckert/Klapperich/Kiewitt/Aschenbrenner (2007), S. 161-163

H Allgemeine Angaben

- 28. Bankreferenzen der Franchise-Gebers
- 29. Mitgliedschaften des Franchise-Gebers
- 30. Finanzierungsmöglichkeiten (deutsche Ausgleichsbank, regionale Förderprogramme, EU-Finanzierungshilfen)
- 31. Beratungsförderung (regionale Wirtschaftsförderung, IHK, Arbeitsamt)
- 32. Systemunterlagen (Franchise-Vertrag, -handbuch)
- 33. Erläuterung des Franchise-Vertrags

Bestätigung

Mit meiner Unterschrift bestätige ich, _____ (Name, Anschrift), dass mir die vorstehenden Informationen vollständig vermittelt worden sind und ich demgemäß im Rahmen der Vertragsverhandlungen, aber auch bei Abschluss des Franchise-Vertrags nach dem `Plauener Spitze modern`- Franchise-Systems für den von mir in _____ (Ort) geplanten Franchise-Betrieb _____ (genaue Anschrift) unterrichtet worden bin. Fragen zum Franchise-System, zu den wirtschaftlichen Grundlagen, aber auch der Entwicklung des Systems insgesamt, wurden umfassend beantwortet. Ich hatte Gelegenheit das Franchise-Handbuch einzusehen und mit anderen Franchise-Nehmern zu kommunizieren. Des Weiteren versichere ich mit meiner Unterschrift, dass die von mir gemachten Angaben zu meiner finanziellen Situation, dem von mir dargestellten Eigenkapital, meiner Ausbildung und meinem beruflichen Werdegang zutreffend sind und der Wahrheit entsprechen.

_____ (Datum, Ort, Unterschrift Franchise-Nehmer)

⁴⁹⁶ Vgl. Peckert/Klapperich/Kiewitt/Aschenbrenner (2007), S. 161-163

Literaturverzeichnis

Bücher, Monographien:

Ahlert, D./Große-Bölting, K./Heinemann, G. (2009): Handelsmanagement in der Textilwirtschaft: Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaften, 1. Auflage, Frankfurt am Main

Ahlert, D./Große-Bölting, K./Heinemann, G./Rohlfing, M. (2006): Internationalisierung im Bekleidungseinzelhandel, Münster

Ahlert, D./Kenning, P. (2007): Handelsmarketing: Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelbetrieben, Münster

Anderson, J.C./Narus, J.A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, in: Journal of Marketing, Vol. 54

Arnold, J. (2007): Franchise-Systeme: Gemeinsam erfolgreich werden., Burgrieden

Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006): Katalog E - Definitionen zu Handel und Distribution, 5. Auflage, Köln

Bär, S. (2005): Ganzheitliches Tourismus-Marketing: Die Gestaltung regionaler Kooperationsbeziehungen, 1. Auflage, Leipzig

Barth, K. (1999): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 4. Auflage, Wiesbaden

Becker, J. (2001): Marketing-Konzeption: Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements, 7. Auflage, München

Berekoven, L. (1990): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing - Grundlagen und Entscheidungshilfen, München

Birk, F./Deuschle, F.-M./Fink, W./Geller, A./Horn, G./Lutz, K./Weber, J. (2006): Schwerpunkt Wirtschaft: Einzelhandel Fachstufe 1, Troisdorf

Blanke, T. (2002): Neue Beschäftigungsformen, Teilzeitarbeit, Telearbeit, Fremd-firmenpersonal, Franchiseverhältnisse, Baden-Baden

Brauer, U. (1989): Die vertikale Kooperation als Absatzwegestrategie für Herstellerunternehmen - dargestellt am Beispiel der Konsumgüterhersteller, München, Dissertation

Bruhn, M. (2007): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 8. Auflage, Wiesbaden

Bruhn, M./Homburg, C. (2004): Trade Marketing, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Gabler Lexikon Marketing, 2. Auflage, Wiesbaden

Bussiek, J. (1996): Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, 2. Auflage, München

Byszio, U. (1995): Erfolg mit Shop-in-the-Shop: praxisorientierte Konzepte für Shop-in-the-Shop-Betreiber in Waren- und Kaufhäusern, 3. Auflage, Frankfurt am Main

Dannenberg, H. (1997): Vertriebsmarketing: Wie Strategien laufen lernen, 2. Auflage, Berlin u.a.

Deutscher Franchise-Verband e.V. (2001): Franchise-Chancen für Deutschland, Österreich und die Schweiz: Selbständigmachen als Partner erfolgreicher Unternehmen 2001/2002

- Esch, F.-R./Wicke, A./Rempel, J. E.** (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung - Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, Wiesbaden
- Freyer, W.** (2006): Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 8. Auflage, München
- Gierl, H./Helm, R./Puhmann, A.** (2000): Strategien der Hersteller zur Motivation des Handels: Eine kausalanalytische Untersuchung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit im Konsumgüterbereich, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1999/00: Verhalten im Handel und gegenüber dem Handel, Wiesbaden
- Hofer, S.** (2007): Zukunftstrend Franchising - Von der Idee zum eigenen System, Saarbrücken
- Homburg, C./Krohmer, H.** (2003): Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung, Wiesbaden
- Hudetz, K./Kaaepe, A.** (2009): Lexikon Handelsmanagement: Controlling - Führung - Marketing, Frankfurt am Main
- Irrgang, W.** (1989): Strategien im vertikalen Marketing: Handelsorientierte Konzeption der Industrie, München
- Kalka, R.** (1996): Marketingerfolgskriterien im Facheinzelhandel, Wiesbaden
- Koers, M./Stackmann, J.** (2004): Management horizontaler, vertikaler und internationaler Herausforderungen der Markenführung in der Automobilindustrie, in: Boltz, D.-M./Leven, W. (Hrsg.): Effizienz in der Markenführung, Hamburg
- Kotler, P./Armstrong, G./Saunders, J./Wong, V.** (2007): Grundlagen des Marketing, 4. Auflage, München
- Kotler, P./Bliemel, F.** (2001): Marketing-Management, 10. Auflage, München
- Kotler, P./Bliemel, F.** (2006): Marketing-Management, 10. überarbeitete und aktualisierte Auflage, München
- Kroeber-Riel, W./Esch, F.-R.** (2004): Strategie und Technik der Werbung: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze, 6. Auflage, Stuttgart
- Liebmann, H. P./Zentes, J.** (2001): Handelsmanagement, 1. Auflage, München 2001
- Liebmann, H.-P./Zentes, J./Swoboda, B.** (2008): Handelsmanagement, 2. Auflage, München
- Mattmüller, R./Tunder, R.** (2004): Strategisches Handelsmarketing, München
- Meurer, J.** (1997): Führung von Franchisesystemen: Führungstypen - Einflußfaktoren - Verhaltens- und Erfolgswirkungen, in: Meffert, H./Steffenhagen, H./Freter, H. (Hrsg.): Unternehmensführung und Marketing, Wiesbaden
- Müller-Hagedorn, L.** (1993): Handelsmarketing, 2. Auflage, Stuttgart
- Müller-Hagedorn, L.** (1998): Der Handel, Stuttgart u.a.
- Müller-Hagedorn, L./Toporowski, W.** (2006): Handelsbetriebe, Arbeitspapier 19 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Handel und Distribution der Universität zu Köln, Köln, S. 1-43
- Nagl, A.** (2009): Der Marketingplan, 1. Auflage, München

- Nebel, J./Schulz, A./Flohr, E.** (2008): Das Franchise-System - Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, 4. Auflage, München
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.** (2002): Marketing, 19. Auflage, Berlin
- Olbrich, R.** (2001): Marketing: Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, 1. Auflage, Heidelberg
- Peckert, F./ Kiewitt, A./ Klapperisch, J./ Aschenbrenner, S.H.** (2007): Franchise und Kooperation 2008: Das Jahrbuch für die Selbständigkeit mit System, Frankfurt am Main
- Peckert, F./Kiewitt, A.** (1999): Existenzgründung mit System: Ein Leitfaden des Deutschen Franchise-Verbandes e.V., Bonn
- Pichler, H./Pleitner, H. J./Schmidt, K.-H.** (2000): Management in KMU: Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen, 3. Auflage, Bern
- Plüss, J.** (2005): Markenmonopol für Qualität - Das Beispiel Miele, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden
- Posselt, T.** (2001): Die Gestaltung von Distributionssystemen: Eine institutionenökonomische Untersuchung mit einer Fallstudie aus der Mineralölwirtschaft, Leipzig
- Rumler, A.** (2002): Marketing für mittelständische Unternehmen, 1. Auflage, Berlin
- Sander, M.** (2004): Marketing-Management: Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung, 1. Auflage, Stuttgart
- Sander, M./Weywara, B.** (2006): Markenvertrauen im Rahmen des Markenmanagements, in: Bauer, H. H./Neumann, M. M./Schüle, A. (Hrsg.): Konsumentenvertrauen - Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement, München
- Schneck, O.** (2006): Handbuch Alternative Finanzierungsformen, Weinheim
- Schröder, H.** (2002): Handelsmarketing: Methoden und Instrumente im Einzelhandel, München
- Steffen, M.** (2001): Strategische Netzwerke für komplexe Konsumgüter am Beispiel der industriellen Maßkonfektion, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Schriften zu Distribution und Handel Bd. 34, Frankfurt am Main
- Stein, V.** (2005): Kooperation Erklärungsperspektive der strategischen Managementforschung, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Auflage, Wiesbaden
- Theis, H.-J.** (1999): Handels-Marketing: Analyse- und Planungskonzepte für den Einzelhandel, Frankfurt am Main
- Thies, G.** (1976): Vertikales Marketing: Marktstrategische Partnerschaft zwischen Industrie und Handel, 1. Auflage, Berlin
- Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K.** (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 4. Auflage, Wiesbaden
- Thoms, J.** (2006): Vertikalisierung als Erfolgsstrategie im Umgang mit Komplexität und Dynamik: Entwicklung eines ganzheitlich-integrierten Logistikansatzes für den Handel. Dissertation, Berlin

Tomczak, T./Schögel, M./Feige, S. (2005): Erfolgreiche Markenführung gegenüber dem Handel, in: Esch, F. R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 4. Auflage

Von der Oelsnitz, D. (2005): Kooperation: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2. Auflage, Wiesbaden

Weinberg, P. (1992): Erlebnismarketing, München

Weinberg, P./Diehl, S. (2005): Erlebniswelten für Marken, in: Esch, F.R. (Hrsg.): Moderne Markenführung, Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen, 4. Auflage, S. 263-286

Weinberg, P./Nickel, O. (2007): Grundlagen für die Erlebniswirkungen von Marketingevents, in: Nickel, O. (Hrsg.): Event Marketing: Grundlagen und Erfolgsbeispiele, 2. Auflage, München

Winkelmann, P. (2008): Marketing und Vertrieb: Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 6. Auflage, München u.a.

Zacharias, R. (1995): Gebrauchsgüterbeurteilung von Konsumenten in verschiedenen Verwendungssituationen, Wiesbaden, Dissertation

Zentes, J./Morschett, D./Krebs, J. (2008): HandelsMonitor 2007/08: Die neue Mitte - Comeback eines Marktsegment, 1. Auflage, Frankfurt am Main

Zentes, J./Swoboda, B. (2001): Grundbegriffe des Marketing: Marktorientiertes, globales Management-Wissen, 5. Auflage, Saarbrücken

Herausgeberwerke:

Giesler, J. P./ Nauschütt, J. (2002): Franchiserecht, 1. Auflage, Neuwied u.a.

Pepels, W. (2008): Vertriebsleiterhandbuch: Ertragreiche Kunden gewinnen und binden, 2. Auflage, Düsseldorf

Tomczak, T./Belz, C./Schögel, M./Birkhofer, B. (1999): Alternative Vertriebswege: Factory Outlet Center, Convenience Stores, Direct Distribution, Multi Level Marketing, Electronic Commerce, Smart Shopping, Stuttgart

Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2003): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, 1. Auflage, Saarbrücken u.a.

Internetquellen:

Aengevelt Immobilien GmbH & Co. KG,
<http://www.aengevelt.com/presse/detail/2009/leipzig+%E2%80%93+einzelhandelsstandort+mit+pote+ntial.html> (18.10.2009)

BBE RETAIL EXPERTS, Wissensportal für den deutschen Handel,
<http://www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Standort/index.php> (20.05.2009)

Bundesagentur für Arbeit,
http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000000/html/start/karten/aloq_kreis_data/index_373.html (10.11.2009)

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie,
<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Wirtschaft/branchenfokus,did=196528.html?view=renderPrint> (01.11.2009)

Deutscher Franchise Verband e.V., <http://www.dfv-franchise.de> (20.03.2009)

EHl Köln, http://www.ehi.org/fileadmin/images/content_images/Presse/shoppingcenter/Shopping-Tabelle_16_05_07.pdf (17.11.2009)

Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie, Jahrbuch 2006, <http://www.textil-mode.de/Archiv/Jahrbuecher/K230.htm> (10.05.2009)

GfK Geomarketing, http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/newsletter/pressemitteilung/dresden_2009.html (11.11.2009)

Handelskammer Hamburg, http://www.ihk24.de/servicemarken/.../standort_ladenlokal.jsp (13.03.2009)

<http://www.4managers.de/themen/franchise/> (23.09.2009)

<http://www.abindiemitte-sachsen.de> (28.09.2009)

<http://www.b2bmarketing.de/html/vertriebskonzept.html> (30.04.2009)

http://www.baeumler-agentur.de/images/stories/file/Verkaufsflächen_Entwicklungsforum_Ergebnis.pdf (11.11.2009)

<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Gruenderzeiten/infoletter-gruenderzeiten-nr-04-franchise,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf> (16.10.2009)

<http://www.bte.de/bte/BTE-Clearing-Center/index.php> (07.11.2009)

<http://www.bte.de/bte/Zahlen-Daten/Statistik.php> (22.10.2009)

<http://www.bte.de/statistiken/4warenbereiche.htm> (14.09.2009)

<http://www.bte.de/statistiken/5warenbereiche.htm> (14.09.2009)

<http://www.cesifo-group.de/portal/ifoHome/a-wininfo> (28.10.2009)

http://www.commerzreal.com/fileadmin/downloads/website/commerzreal/Marktbericht_Leipzig_2008.pdf (04.11.2009)

<http://www.conrad.de/überconrad> (20.05.2009)

<http://www.dbresearch.de> (06.11.2009)

<http://www.derhandel.de> (03.07.2009)

<http://www.destatis.de/2008> (23.09.2009)

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/SharedContent/Oeffentlich/AI/IC/Publikationen/Jahrbuch/ProdGewerbe,property=file.pdf> (27.10.2009)

http://www.dwif.de/index.php?option=com_content&task=view&id=145&Itemid=139 (11.03.2009)

- http://www.fbi.h-da/fileadmin/personal/a.schulte/kapitel_04_kooperation_und_konzentration_von.pdf (15.09.2009)
- <http://www.feri.de/UserFiles/File/frr/GSampleGermany.PDF> (28.10.2009)
- <http://www.franchise.chelsea.de/index.php?id=2> (29.10.2009)
- <http://www.franchiseverband.com/Statistiken.118.0.html?&L=chnzukvhwwf> (03.11.2009)
- http://www.gfk.com/imperia/md/content/ps_de/chart_der_woche/2008/kw02_08_heimtextilmonitor.pdf (28.10.2009)
- <http://www.gruenderblatt.de/pdf/franchise-leitfaden-dfv.pdf> (27.10.2009)
- <http://www.gruenderleitfaden.de/marketing/vertrieb> (03.04.2009)
- <http://www.handelskammer-bremen.ihk24.de/servicemarken/.../Franchise.jsp> (24.03.2009)
- <http://www.heimtextil.messefrankfurt.com> (28.10.2009)
- http://www.heimtextil.messefrankfurt.com/content/heimtextil/frankfurt/en/medien/frankfurt/aktuelles/digital-pressemappe-wipk/_jcr_content/mainParsys/downloadbox/downloadboxParsys/download_5/file.res/06-HT0920-Verbandsinfo-nur-d.pdf (28.10.2009)
- http://www.humboldtverein.de/lernhilfe/1171215765Vertikaler_Wettbewerb.pdf (19.08.2009)
- http://www.ihk-koblenz.de/servicemarken/Branchen/handel/standort_ladenlokal.jsp?print=true (11.02.2009)
- <http://www.juraforum.de/lexikon/Vertragsh%C3%A4ndler> (21.04.2009)
- <http://www.ka-international.de> (13.09.2009)
- http://www.ka-international.de/pdf/KA-International_Franchise.pdf (10.09.2009)
- http://www.landkartenshop.de/product_info.php?products_id=6212 (13.11.2009)
- <http://www.limmersoft.de> (06.11.2009)
- <http://www.markenfranchise.de> (02.11.2009)
- http://www.mittelstandsblog.de/.../erfolgskfaktor_im_wettbewerb.pdf (01.04.2009)
- <http://www.mittelstandswiki.de/Vertrieb> (31.03.2009)
- <http://www.paypal-deutschland.de/haendler/> (24.10.2009)
- <http://www.plauener-spitze.com/plauener-spitze.asp> (23.05.2009)
- <http://www.plauenerspitze.de> (22.10.2009)
- <http://www.plauenerspitze-modern.de> (19.11.2009)
- <http://www.quelle.com/de/unternehmen/multi-channel.html> (19.05.2009)
- <http://www.steuerlinks.de/marketing/lexikon/rack-jobber.html> (20.09.2009)

<http://www.stickerei-wittmann.de/firma.htm> (22.10.2009)

http://www.textil-mode.de/deutsch/Die_Branche/K121.htm (10.05.2009)

http://www.unternehmerinfo.de/Gruendung/Allgemein/Existenzgruendung/_Franchising.htm
(08.09.2009)

<http://www.wipo.verdi.de> (28.10.2009)

<https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1024133> (28.10.2009)

IHK Dresden,

http://www.dresden.ihk.de/servlet/link_file?link_id=24208&publ_id=128&ref_knoten_id=19972&ref_detail=publikation&ref_sprache=deu (13.11.2009)

IHK Koblenz, http://www.ihk-koblenz.de/servicemarken/Branchen/handel/faerber_GfK_Kennziffern-EH_Intro/index.jsp (18.10.2009)

KEMPERS`s Frankfurt, http://www.kempers-jll.net/data-live-kempers/docs/Retail%20Ticker%202.%20HJ%202009%20dt/rtdeutschland_h2_2009.pdf
(09.11.2009)

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
<http://www.kpmg.de/industries/consumer-markets/> (23.06.2009)

MB-Research Internationale Marktdaten, www.mb-research.de/content/view/53/63/ (08.09.2009)

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit, <http://www.smwa.sachsen.de> (30.08.2009)

Stadt Dresden: Städtisches Vermessungsamt, Stadtplanungsamt, <http://www.dresden.de> (13.11.2009)

Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2009,
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/SharedContent/Oeffentlich/AI/IC/Publikationen/Jahrbuch/ProdGewerbe.property=file.pdf> (27.10.2009)

Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen,
http://www.statistik.sachsen.de/21/02_02/02_02_05k_tabelle.asp (12.11.2009)

Statistisches Landesamt Sachsen, <http://www.statistik.sachsen.de/Index/21gemstat/unterseite21.htm>
(09.11.2009)

Textination GmbH, Konjunkturbericht 2008, <http://textination.de/de/Daten%20News> (07.11.2009)

Verbände der Heim- und Haustextilbranche, <http://www.heimtextil.messefrankfurt.com> (28.10.2009)

Sonstige Quellen:

2003/361/EG: Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, Amtsblatt der Europäischen Union, Amtsblatt Nr. L 124 vom 20.05.2003

96/280/EG: Empfehlung der Kommission vom 3. April 1996 betreffend die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen, Amtsblatt der Europäischen Union, Amtsblatt Nr. L 107 vom 30.04.1996, S. 4-9

GMA-Gesellschaft für Markt- und Absatzforschung, Köln

IHK Dresden, Handelsatlas Kammerbezirk Dresden 2006 CD-ROM

Leipziger Volkszeitung, Ausgabe 06.11.2009

Mapsolute, Teletlas, AND

Stadt Leipzig: Amt für Statistik und Wahlen, Dezernat Stadtentwicklung und Bau, Stadtplanungsamt, <http://www.leipzig.de>

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen die wörtlich oder dem Inhalt nach aus fremden Arbeiten entnommen sind (einschließlich bildlicher Darstellungen oder dergleichen), sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit hat in dieser oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Mittweida, 23.11.2009